

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»

УДК 005.21

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
«_27_» квітня ____ 2018 року

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

**на тему «Стратегічні пріоритети розвитку підприємства в умовах
турбулентного середовища
(на прикладі ТОВ «ПРЕКОРО»)»**

Виконала: студентка 6-го курсу, групи УВ-61М
КОЗИНЕЦЬ АЛІНА ВАЛЕРІЇВНА _____

Науковий керівник: професор,
к.е.н., проф. ДОВГАНЬ Л.Є. _____

Рецензент: професор
д.е.н., проф. СЕМЕНЧЕНКО Н.В. _____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2018 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)

ЗА ОСВІТНЬО-НАУКОВОЮ ПРОГРАМОЮ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ «МЕНЕДЖМЕНТ І БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ»

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

05 жовтня 2017 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентці

КОЗИНЕЦЬ АЛІНІ ВАЛЕРІЇВНІ

1. Тема дисертації: «Стратегічні пріоритети розвитку підприємства в умовах турбулентного середовища (на прикладі ТОВ «ПРЕКОРО»)»

науковий керівник дисертації: Довгань Л.Є., к.е.н., проф.,

затверджені наказом по університету від 10 січня 2018 року № 17-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 27 квітня 2018 року.

3. Об'єкт дослідження: процес вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства.

4. Предмет дослідження: принципи, методи і інструменти визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність та економічний зміст стратегічних пріоритетів розвитку підприємства;
- визначити методи вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства;
- визначити поняття, суть та передумови турбулентного бізнес-середовища;

б) дослідницько-аналітична частина:

- дослідити сучасні світові та вітчизняні тенденції розвитку ІТ-галузі;
- проаналізувати внутрішні передумови, які впливають на вибір стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «ПРЕКОРО»;
- виявити можливі пріоритети розвитку підприємства ТОВ «ПРЕКОРО»;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- обрати основні стратегічні пріоритети розвитку підприємства;
- розробити програму впровадження заходів з досягнення стратегічних цілей ТОВ «ПРЕКОРО»;
- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) динаміка показників, які характеризують розвиток ІТ-галузь у світі;
- 2) динаміка експорту та імпорту ІКТ-послуг України;
- 3) організаційна структура ТОВ «ПРЕКОРО»;
- 4) динаміка показників інвестиційної привабливості ТОВ «ПРЕКОРО»;
- 5) динаміка показників ефективності системи збуту на підприємстві;
- 6) прогнозні наслідки впровадження запропонованих заходів на ТОВ «ПРЕКОРО».

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Стаття – Розвиток ІТ-сфери: проблеми та шляхи вирішення в забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств // збірник наукових праць молодих вчених «Актуальні проблеми економіки та управління».
- 2) Тези – Формування підприємством ефективних партнерських відносин // Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез. доп. VIII Всеукраїнської наук.-практ. конф.
- 3) Тези – Вплив турбулентності на розвиток ІТ-бізнесу // зб. тез. доп. IX Всеукраїнської наук.-практ. конф.

8. Дата видачі завдання: 05 жовтня 2017 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	5.10.2017 р. – 01.11.2017 р.	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємства	02.11.2017 р. – 20.12.2017 р.	
3.	Дослідження світових та вітчизняних тенденцій розвитку ІТ-сфери	21.12.2017 р. – 10.01.2018 р.	
4.	Аналіз внутрішніх передумов вибору стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «ПРЕКОРО»	11.01.2018 р. – 22.01.2018 р.	
5.	Виявлення можливих пріоритетів розвитку ТОВ «ПРЕКОРО» в умовах нестабільного зовнішнього середовища.	23.01.2018 р. – 31.01.2018 р.	
6.	Формування механізму досягнення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства та програми його впровадження для ТОВ «ПРЕКОРО»	01.02.2018 р. – 25.02.2018 р.	
7.	Проходження науково-дослідної практики на підприємстві ТОВ «ПРЕКОРО»	05.02.2018 р. – 11.03.2018 р.	
8.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованого проекту	12.03.2018 р. – 3.04.2018 р.	
9.	Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра	4.04.2018 р. – 22.04.2018р.	

Студентка _____ Козинець А.В.

Науковий керівник магістерської дисертації _____ Довгань Л.Є.

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра на тему «Стратегічні пріоритети розвитку підприємства в умовах турбулентного середовища» містить 101 сторінку, 35 таблиць, 18 рисунків, 2 формули. Перелік посилань нараховує 61 найменування.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю пошуку нових стратегічних напрямів розвитку вітчизняних підприємств та шляхів їх досягнення в сучасних умовах мінливості зовнішнього середовища.

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра виконувалась в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту за темою «Стратегічні пріоритети розвитку підприємства в умовах турбулентного середовища». Роль автора полягає в розкритті теми дослідження в повному обсязі та у здійсненні розробки ефективних рекомендацій прикладного характеру для вирішення досліджуваної проблеми.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства в сучасних ринкових умовах і розробка на цій основі методичних та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- розглянути сутність та економічний зміст стратегічних пріоритетів розвитку підприємства;
- визначити методи вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства;
- визначити поняття, суть та передумови турбулентного бізнес-середовища;
- дослідити сучасні світові та вітчизняні тенденції розвитку ІТ-галузі;
- виявити та проаналізувати внутрішні передумови, які впливають на вибір стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «ПРЕКОРО»;
- визначити та обрати основні стратегічні пріоритети розвитку підприємства;
- розробити програму впровадження заходів з досягнення стратегічних цілей ТОВ «ПРЕКОРО»;
- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних підходів та організаційних засад до визначення та досягнення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства.

У процесі виконання роботи застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових **методів**: системний підхід, методи економічного і статистичного аналізу, групування, графічного моделювання організаційних структур, експертної оцінки. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємств. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням управління стратегічним розвитком сучасного підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає у дослідженні останніх тенденцій розвитку ІТ-галузі України та світу, аналізі причин даних тенденцій та розробка стратегічних пріоритетів з урахуванням досліджених факторів.

Розроблені в магістерській дисертації на здобуття ступеня магістра рекомендації та пропозиції щодо вибору та досягнення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства були представлені на розгляд ради директорів ТОВ «ПРЕКОРО», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій щодо підвищення рівня ефективності діяльності підприємства (акт впровадження No 1 від 24 квітня 2018р.).

Публікації. 1. Козинець А.В. Формування підприємством ефективних партнерських відносин // Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез. доп. VIII Всеукраїнської наук.-практ. конф., 6 квіт. 2017 р. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2017

2. Козинець А.В. Розвиток ІТ-сфери: проблеми та шляхи вирішення в забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств // збірник наукових праць молодих вчених «Актуальні проблеми економіки та управління» у 2018 р.

3. Козинець А.В. Вплив турбулентності на розвиток ІТ-бізнесу // зб. тез. доп. ІХ Всеукраїнської наук.-практ. конф., 12 квіт. 2018 р. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018

Ключові слова: стратегічні пріоритети, турбулентне середовище, інформаційні технології.

ABSTRACT

Master's thesis for a master's degree on "Strategic priorities for the development of enterprise in a turbulent environment" contains 101 pages, 35 tables, 18 figures, 2 formula. The list of references includes 61 items.

Relevance of research topic predetermined necessity search new ones strategic directions development native enterprises in modern conditions variability external the environment .

Master's thesis for the degree of Master performed at the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute named Igor Sikorsky" according to the plans of research management on "Strategic priorities for the development of enterprise in a turbulent environment". The role of the author is the topic of study in full and effective implementation of the development of applied nature of recommendations to address the problems investigated.

Purpose of of is the theoretical rationale for the choice of strategic priorities of businesses in today's market conditions and the development of the basis of methodological and practical recommendations to improve the efficiency of the company.

The goal of research led to the need for the following tasks:

- The essence and economic content of the strategic priorities of the company;
- selection methods to determine the strategic priorities of the company;
- define the concept, nature and background of turbulent business environment;
- explore the modern world and domestic trends of the IT industry;
- identify and analyze internal conditions that influence the choice of strategic priorities of LLC "PRECORO";
- identify and select the key strategic priorities of the company;
- develop a program of implementation to achieve the strategic objectives of LLC "PRECORO";
- assess and predict the consequences of the proposed measures.

Object of study - the process of selecting strategic priorities of enterprise in a turbulent environment.

Subject of study - The aggregate theoretical, methodological approaches and institutional framework for the definition and achievement of the strategic priorities of the company.

In the process of work used a set of general and specific scientific methods, systematic approach, methods of economic and statistical analysis, clustering, graphic design organizational structures, expertise. For analytical information being used for statistical reporting, internal, particularly financial reporting. The theoretical basis of the study is the work of leading foreign and domestic scientists devoted to issues of strategic development of the modern enterprise.

Scientific novelty research is to study the latest trends of the IT industry in Ukraine and the world, analyzing the causes of these trends and develop strategic priorities, taking into account factors studied.

Developed in the master's thesis for the degree of Master of recommendations and suggestions for choosing and achieving strategic priorities of the company were presented to the Board of Directors of LLC "PRECORO", which was considered the possibility of practical use in future individual measures and proposals to enhance the effectiveness of the Company (the act implementation No 1 of 24 April 2018r.).

Publications. 1. Kozinets A. Now forming effective partnerships // Current approaches to business management: Coll. theses. ext. VIII Ukrainian nauk. and practical. Conf., Apr 6. 2017 - Kyiv: KPI them. Igor Sikorsky, publishing house "Polytechnic" 2017

2. Kozinets A. Development of IT sector: problems and solutions to ensure the competitiveness of domestic enterprises // Scientific papers of young scientists "Actual problems of Economics and Management" in 2018

3. Kozinets A. The impact of the turbulence on the development of IT business // Coll. theses. ext. IX Ukrainian nauk. and practical. Conf., Apr 12. 2018 - Kyiv: KPI them. Igor Sikorsky, publishing house "Polytechnic", 2018

Keywords: *strategic priorities turbulent environment , information technology.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	18
1.1. Стратегічні пріоритети як основа формування стратегії розвитку підприємства.	18
1.2. Процес вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства	24
1.3. Сутність турбулентного бізнес-середовища та причини його виникнення....	37
Висновки до розділу 1	45
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ПЕРЕДУМОВ ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПРЕКОРО»	47
2.1. Дослідження світових та вітчизняних тенденцій розвитку ІТ-галузі.....	47
2.2. Аналіз внутрішніх передумов вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства ТОВ «ПРЕКОРО».....	56
2.3. Виявлення можливих пріоритетів розвитку ТОВ «ПРЕКОРО».....	71
Висновки до розділу 2	83
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПРЕКОРО».....	85
3.1. Вибір стратегічних пріоритетів розвитку підприємства ТОВ «ПРЕКОРО»...85	
3.2. Організаційно-економічна реалізація обраних пріоритетів подальшого розвитку підприємства ТОВ «ПРЕКОРО»	90
3.3. Економічні наслідки реалізації реалізація обраних пріоритетів подальшого розвитку підприємства ТОВ «ПРЕКОРО»	98
Висновки до розділу 3	103
ВИСНОВКИ.....	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	108

ВСТУП

Актуальність теми дослідження необхідністю пошуку нових стратегічних напрямів розвитку вітчизняних підприємств та шляхів їх досягнення в сучасних умовах мінливості зовнішнього середовища.

Теоретичні і методологічні формування стратегічних пріоритетів підприємства в умовах мінливого середовища знайшли відображення в наукових працях Г.Л. Азоєва, І.Ансоффа, О.В.Ареф'євої, О.С.Віханського, А.Е.Воронкової, І.М. Герчикової, В.Л. Горєлової, А.П. Градова, В. Л.Диканя, М.М. Єрмошенка, П.С. Зав'ялова, Ю.Б. Іванова, Ф. Котлера, М. Мескона, А.І. Наумова, О.П. Пешкової, В.С. Пономаренка, М. Портера, О.І. Пушкаря, Ю.Б. Рубіна, І.В. Стародубровської, Р.М. Тихонова, Р.А. Фатхутдінова, О.Б. Чернеги, А.Ю. Юданова й інших вітчизняних і зарубіжних економістів.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства в сучасних ринкових умовах і розробка на цій основі методичних та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути сутність та економічний зміст стратегічних пріоритетів розвитку підприємства;
- визначити методи вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства;
- визначити поняття, суть та передумови турбулентного бізнес-середовища;
- дослідити сучасні світові та вітчизняні тенденції розвитку ІТ-галузі;
- виявити та проаналізувати внутрішні передумови, які впливають на вибір стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «ПРЕКОРО»;
- визначити та обрати основні стратегічні пріоритети розвитку підприємства;
- розробити програму впровадження заходів з досягнення стратегічних цілей ТОВ «ПРЕКОРО»;
- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження в даній роботі є процес вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних підходів та організаційних засад до визначення та досягнення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства.

У процесі виконання роботи застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. У процесі оцінювання стану досліджуваного підприємства та виборі для нього стратегічних пріоритетів розвитку застосовувалися наступні методи: системний підхід, методи економічного і статистичного аналізу, групування, графічного моделювання організаційних структур, експертної оцінки. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємства. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням управління стратегічним розвитком сучасного підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає у дослідженні останніх тенденцій розвитку ІТ-галузі України та світу, аналізі причин даних тенденцій та розробка стратегічних пріоритетів з урахуванням досліджених факторів.

Розроблені в магістерській дисертації на здобуття ступеня магістра рекомендації та пропозиції щодо вибору та досягнення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства були представлені на розгляд ради директорів ТОВ «ПРЕКОРО», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій щодо підвищення рівня ефективності діяльності підприємства (акт впровадження No 1 від 24 квітня 2018р.).

Публікації. 1. Козинець А.В. Формування підприємством ефективних партнерських відносин // Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез. доп. VIII Всеукраїнської наук.-практ. конф., 6 квіт. 2017 р. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2017 р.

2. Козинець А.В. Розвиток ІТ-сфери: проблеми та шляхи вирішення в забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств // збірник наукових праць молодих вчених «Актуальні проблеми економіки та управління» у 2018 р.

3. Козинець А.В. Вплив турбулентності на розвиток ІТ-бізнесу // зб. тез. доп. ІХ Всеукраїнської наук.-практ. конф., 12 квіт. 2018 р. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стратегічні пріоритети як основа формування стратегії розвитку підприємства

Сучасне визначення стратегії важко сформулювати одним реченням. Багато авторитетних вчених пропонували власне бачення змісту стратегії, але їхні визначення мають різний зміст.

Глобалізація економічних процесів, зростання конкуренції між виробниками, збільшення впливу високотехнологічних компаній обумовили широке визнання стратегічного мислення як єдиного правильного підходу до управління підприємством в умовах ринку і вже у 80-90-х рр. стратегія стає невід'ємною частиною управління бізнесом практично у всіх країнах з ринковою економікою [16].

Розгляд існуючих концепцій стратегії дозволяє виділити декілька підходів до визначення сутності стратегії.

Класичним підходом до визначення стратегії є її ототожнення із засобом досягнення цілей підприємства. Він заснований на тому, що формулювання стратегічних цілей підприємства невід'ємно пов'язане з розробкою шляхів їх досягнення і тому в даному розумінні стратегія визначається як план або модель дій. Так А. Чандлер розглядав стратегію як визначення основних довгострокових цілей і орієнтирів підприємства, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення. При цьому основним процесом у виборі та розробці стратегії він визначав раціональне планування [6]. Б. Карлофф визначив стратегію як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії [3]. Д. Куїнн також, поділяючи їх погляди, визначав стратегію як план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле [5].

Отже, можна зробити висновок, що за цим підходом стратегія охоплює процес цілеутворення і є засобом координації цілей і ресурсів.

Другим - концептуальним підходом є розуміння стратегії як набору правил прийняття рішень. Він пов'язаний з подальшими дослідженнями у цій області таких вчених як: Г. Мінцберг, І. Ансофф, М. Портер. Проводячи дослідження стратегічної поведінки великих корпорацій на конкурентних ринках, Г. Мінцберг з'ясував, що стратегія є не тільки планом, а комплексом рішень та дій; і є не послідовністю виконання запланованого, а прямо протилежне цьому, це відправна точка [5].

І. Ансофф, використовуючи концепцію стратегічного менеджменту, зазначав, що стратегія - один з декількох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки організації, і виділив чотири групи правил: правила встановлення відносин підприємства із зовнішнім середовищем; правила встановлення відносин і процесів всередині підприємства; правила ведення щоденних справ; засоби вимірювання результатів сьогоденної і майбутньої діяльності компанії. Він описує стратегію як сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стійкого зростання і розвитку підприємства; виокремлюючи дві групи правил: правила взаємовідносин підприємства з зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу) і правила встановлення рівноваги між власними внутрішніми змінними (організаційна концепція) [1].

М. Портер, використовуючи ідею ланцюжка цінностей, пропонував стратегію розглядати як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того щоб визначити, як і де додається цінність. При цьому стратегія - це позиціонування організації щодо галузевого середовища [7].

Отже, особливість цього підходу полягає в тому, що у визначенні стратегії робиться наголос на її всеосяжному характері, оскільки означені правила передбачають розв'язання проблем розвитку підприємства, забезпечення збалансованості його діяльності як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі.

Можна також виділити і комплексний підхід, згідно з яким стратегія - це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, це - програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, задоволення клієнтів, реалізації інтересів акціонерів, зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Так, Дж. Джонсон та К. Скулс розглядають стратегію як напрям і масштаб дій у довгостроковому плані, що в ідеалі приводить ресурси компанії у відповідність до мінливого середовища функціонування (ринки, споживачі і клієнти) таким чином, щоб компанія відповідала очікуванням власників часток участі в ній [5].

М. Туленков визначає стратегію як установлену на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність організації, які зміцнюють позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в умовах конкуренції [8].

Таким чином, за цим підходом стратегія підприємства має більшу багатофункціональну спрямованість.

Шершньова З. Є. та Оборська С. В. вважають, що у сучасній літературі мають місце дві основні концепції стратегії: філософська та організаційно-управлінська [9].

Філософська - акцентує увагу на визначенні напрямку розвитку організації, який дає відповідь на питання: в якому бізнесі діє організація і в якому бізнесі вона повинна бути? При цьому стратегія бізнесу розробляється для того, щоб зв'язати внутрішні можливості (потенціал) організації з її зовнішнім середовищем. Стратегія розглядається як філософія, якою має керуватися організація в своїй стратегічній діяльності. З цієї точки зору вони дають таке визначення стратегії:

- позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє;

- процес мислення, інтелектуальні справи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів, активізувати діяльність всього персоналу;
- шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно.

Отже, класичним визначенням стратегії сучасності є її розуміння як загального напрямку дій, які визначають перспективний розвиток підприємства щодо досягнення конкурентних переваг та успіху діяльності. Крім того, в сучасних трактуваннях стратегії акцентується увага на таких особливостях, як тривалість дій застосування, як інструменту реакції на непередбачувані події в умовах конкуренції та активної взаємодії із зовнішнім оточенням, а також створенні унікальної позиції підприємства на ринку шляхом вибору видів діяльності, відмінних від конкурентів [9].

Узагальнимо, що стратегія в сучасній науці управління розглядається як результат, як сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрямки використання ресурсів, зусиль підприємства для реалізації його місії, забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, як засіб реалізації інтересів підприємства.

Відсутність загальноприйнятого та узгодженого визначення терміна стратегія показує ендемічний (місцевий) характер поглядів на роль та значення стратегії для діяльності підприємства. Це характерно для кожної держави, для якої притаманні особливі умови, для окремих регіонів, окремих підприємств. Тому немає сенсу відшукувати або зводити до єдиного терміна багатогранну сутність стратегії. Вона повинна мати конкретне призначення, суть та зміст, які залежать від можливостей та умов діяльності кожної конкретної організації [16].

Але це не означає, що в цьому питанні немає загальних підходів та рекомендацій щодо вибору та формування стратегії розвитку підприємства. Із аналізу існуючих визначень можна зробити висновок, що стратегія – є довгостроковою програмою діяльності підприємства, яка повинна постійно

підлягати контролю, оцінюватися та відповідним чином коригуватися в процесі її реалізації.

Складність формування стратегії розвитку полягає у тому, що при різних теоретико-методологічних підходах цей процес розглядається з конкретної позиції, а саме, формування стратегії як: процес осмислення; формальний процес; аналітичний процес; процес передбачення; ментальний процес; процес, що розвивається; колективний процес; реактивний процес; процес трансформації.

Питаннями класифікації стратегій займалися чимало вчених, серед яких Г. Мінцберг, М. Портер, К. Обман, К. Фрімен, Б. Твісс, О. Водачкова, Б. Санто, В. Савчук та ін. Як свідчить аналіз праць науковців, існує досить багато класифікацій стратегій підприємств, що відрізняються набором та кількістю класифікаційних ознак. Так, варто зазначити, що майже всі автори виділяють так звані базові (або еталонні) стратегії, однак у деяких джерелах вони можуть бути визначені за класифікацією відповідно до життєвого циклу підприємства – стратегії зростання (інтенсивного зростання), стратегії стабілізації (слабкого зростання) та стратегії уходу. А. Томпсон додатково виділяє такі класифікаційні ознаки стратегій – за напрямом перетворення, за характером впливу, за складністю тощо, що робить класифікацію стратегій підприємств вичерпною та дещо перевантаженою для визначених цілей тієї чи іншої праці або дослідження. Саме тому в табл. 1.1. наведено узагальнену класифікацію стратегій підприємства.

Таблиця. 1.1.

Види стратегій

Класифікаційна ознака	Вид стратегії
За ієрархією в системі управління	Корпоративна
	Операційна
	Ділова
	Функціональна
За функціональним критерієм	Маркетингова
	Виробнича
	Фінансова
	Організаційна
	Соціальна

Продовження таблиці. 1.1.

За стадіями життєвого циклу	Зростання
	Утримання
	Скорочення
За конкурентною позицією на ринку	Лідера
	Претендента
	Послідовника
	Новачка
За способом досягнення конкурентних переваг	Мінімальних витрат
	Диференціації
	Зосередження
За рівнем глобалізації бізнесу	Вузької спеціалізації
	Диверсифікації
За напрямками розвитку	Інтенсивного росту
	Інтеграційного росту
	Диверсифікованого росту

Джерело: [16]

Варто зазначити, що відповідно до основних підсистем підприємства – адміністративно-управлінська, виробничо-технічна, фінансова, маркетингова та соціальна, – виділяють відповідні функціональні стратегії, що спрямовані на підтримку та реалізацію цілей, поставлених перед кожним підрозділом компанії (рис. 1.1.).

У системі функціональних стратегій підприємства першочерговим завданням є визначення маркетингової стратегії, яка може бути визначена як загальний план узгодження маркетингових цілей фірми та її можливостей, дослідження ринків та вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність для споживача і найкращі перспективи збуту [11].

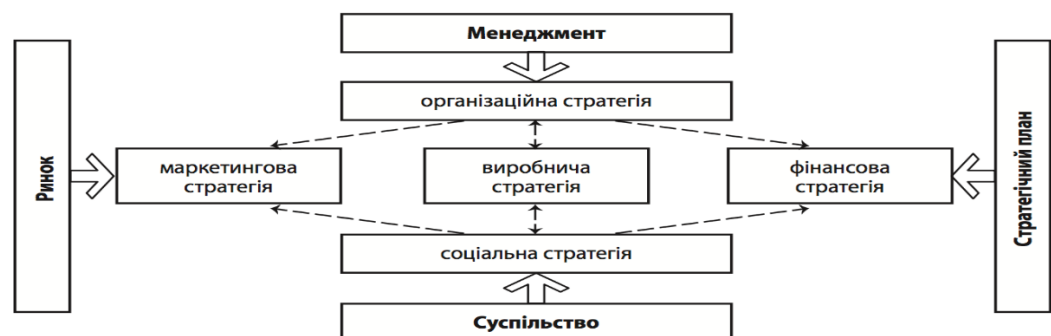


Рис. 1.1. Взаємозв'язок між основними функціональними стратегіями підприємства

Джерело: [11]

Наступним кроком у побудові стратегічних планів підприємства є побудова виробничої стратегії, що формується на базі маркетингової. Виробнича стратегія – це загальний план нарощування виробничих потужностей і матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу відповідно до маркетингової стратегії підприємства.

Фінансовий аспект досліджується ще пізніше, коли маркетингова і виробнича стратегії в цілому вже визначені. Фінансова стратегія – це загальний план визначення фінансових результатів і фінансових потреб, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку. Особливе місце серед функціональних стратегій посідають організаційна і соціальна. Перша з них формується під впливом потреб менеджменту. Вона тісно пов'язується з маркетинговою, виробничою і фінансовою стратегіями, адаптується та впливає на них. Друга – соціальна стратегія – розробляється підприємством під впливом суспільства, його соціальних груп та інституцій. Вона також тісно взаємопов'язана з іншими функціональними стратегіями [15].

1.2. Процес вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства

Розвиток підприємства слід розглядати як результат змін, які в ньому відбуваються. У зв'язку з цим поняття «економічний розвиток» на різних етапах становлення економіки зазнавало значних змін. Спочатку розвиток у світовій практиці розглядалося як результат кількісних змін, орієнтованих на рішення конкретних проблем зростання виробництва, зниження витрат, експансії нових ринків. Тобто фактично розуміння економічного розвитку зводилося до економічного зростання. В останні десятиліття, у зв'язку з активізацією науково-технічного прогресу, усвідомлення ресурсних обмежень життєдіяльності суспільства і посилення конкуренції в світових масштабах, зростає роль ефективності функціонування підприємства, розуміння процесу розвитку переміщається в якісну площину, на перший план виходять стратегічні пріоритети

розвитку, проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств. Таким чином, на сучасному етапі розвитку економічної науки і практики з огляду на роль кількісного аспекту розвитку, все більше значення надається якісній складовій даного процесу.

Розробка стратегії розвитку підприємства - обов'язкова умова успішного розвитку промислового підприємства. Важковловимо на перший погляд і скептично оцінюється деякими керівниками поняття дозволяє організувати роботу підприємства, як в поточний період часу, так і в довгостроковій перспективі, найбільш ефективно і доцільно використовувати ресурси підприємства, скоординувати роботу всіх служб і підрозділів, визначивши пріоритети його розвитку.

Визначення пріоритетів розвитку підприємства - важливе і складне завдання, що стоїть перед його керівництвом. Пріоритети стратегічного розвитку повинні відповідати критеріям доцільності, ефективності та перспективності.

Можливі безліч напрямків стратегічного розвитку, робота з якими ведеться в різних поєднаннях з урахуванням їх безпосередньої та перспективної важливості. Всі їх можна об'єднати в наступному переліку:

- розвиток технологій - кінцевою метою є виробництво продукту з заданими параметрами найбільш економічним і доцільним способом. Реалізується шляхом розробки і / або придбання нових або вдосконалених технологій;
- розвиток продукту - кінцевою метою є формування конкурентоспроможної товарної маси, що успішно реалізується на ринку і приносить підприємству бажаний дохід. Реалізується шляхом вдосконалення продуктів, що випускаються, освоєння нових видів продукції, диверсифікації або звуження продуктового портфеля і видів діяльності;
- розвиток ресурсної бази - кінцевою метою є забезпечення підприємства необхідними ресурсами необхідної якості в необхідні терміни і в необхідному обсязі. Реалізується шляхом модернізації, оновлення та розширення виробничої бази, формування конкурентоспроможного персоналу, оптимізації фінансування;

- розвиток управління - кінцевою метою є створення і підтримання ефективної системи управління підприємством, його підрозділами та видами діяльності. Реалізується шляхом розробки і впровадження сучасних технологій управління підприємством [61].

Для різних підприємств, що знаходяться на різних етапах розвитку і функціонують в різних умовах зовнішнього середовища ті чи інші напрямки є більш значущими, а інші - менш важливими. Значимість окремих складових розвитку підприємства визначається станом його зовнішнього і внутрішнього середовища.

Існують різні підходи, методики, що дозволяють оцінювати роботу підприємства, які можуть використовуватися при визначенні напрямків і пріоритетів його розвитку. При їх виборі необхідно виходити з таких передумов:

- розвиток - процес динамічний, тому при проведенні аналізу неможна ґрунтуватися переважно на показниках статички, а проводити аналіз показників динаміки за досить тривалий період, виконуючи як ретроспективний аналіз, що дозволяє оцінити сформовані тенденції розвитку підприємства, так і перспективний (прогнозний) аналіз, що дозволяє оцінити перспективи розвитку підприємства як результат вибору різних пріоритетів і альтернатив;
- розвиток - є результат, який залежить від наявної «бази» (можливостей) підприємства, тому необхідно вивчити, виміряти і оцінити потенціал розвитку підприємства, який, з одного боку, обмежує перелік можливих напрямків і пріоритетів розвитку, а з іншого боку, показує ті напрямки, до реалізації яких підприємство більш схильне;
- розвиток - є складне, комплексне поняття, тому розробка обґрунтованої стратегії розвитку вимагає виконання великого обсягу аналітичної роботи, включаючи економічний, маркетинговий та інші види аналізу діяльності підприємства. При цьому, незважаючи на складність і важливість процесу розвитку, все безліч використовуваних методик і показників необхідно

звести до обґрунтованого мінімуму для забезпечення швидкості прийняття рішень і дотримання принципу ефективності процесу управління розвитком.

Таким чином, підставою для остаточного вибору пріоритетів розвитку підприємства є великий обсяг аналітичної роботи, що включає:

1) аналіз стану підприємства на поточний момент, включаючи розрахунок і аналіз показників забезпеченості, інтенсивності та ефективності використання ресурсів підприємства та результативності функціонування підприємства в цілому, вивчення їх динаміки і порівняння з планом; оцінку сформованої системи управління підприємством в цілому, його виробничої, фінансової та маркетингової діяльності;

2) аналіз стану підприємства і його продукції на ринку, включаючи оцінку конкурентоспроможності товарів, що випускаються, визначення займаної частки ринку і позиції підприємства на ринку, вивчення динаміки досліджуваних показників і порівняння їх з планом;

3) визначення «сильних» і «слабких» сторін підприємства;

4) прогноз розвитку ринку як результат аналізу тенденцій, що склалися, а також існуючих небезпек, ризиків і можливостей;

5) визначення перспективних сфер і видів діяльності, сегментів ринку;

6) аналіз інвестиційних та інноваційних можливостей підприємства з метою визначення здатності підприємства до самостійної розробки і впровадження нововведень за ключовими напрямками діяльності;

7) формування стратегічних цілей і пріоритетів розвитку підприємства як продовження позитивних тенденцій його розвитку і використання його сильних сторін або як подолання негативних або навіть кризових тенденцій в розвитку підприємства, подолання і зміцнення його слабких сторін [61].

Виконання робіт на етапах (1) - (6) покладається на співробітників відповідних підрозділів і служб підприємства або на спеціально створену експертну (аналітичну) команду. Етап (7) є ключовим і покладається безпосередньо на керівництво підприємства. Тільки топ-менеджмент має комплексне всебічне

уявлення про діяльність підприємства і, маючи результати виконаної попередньої роботи, може визначити перспективи та пріоритети розвитку підприємства.

Результатом проведеної роботи повинні бути:

- оцінка стану підприємства, його проблем і перспектив, що дозволяє приймати якісні та обґрунтовані рішення як тактичного, так і стратегічного характеру;
- вибір і ранжування за пріоритетністю окремих напрямків розвитку підприємства, що дозволяє чітко сформулювати цілі розвитку бізнесу і координувати роботу по їх досягненню;
- наявність альтернатив розвитку і готовність підприємства їх використовувати, що забезпечує гнучкість і адаптивність підприємства;
- підготовка попереднього плану / прогнозу розвитку.

Очевидно, що при формуванні стратегії в першу чергу повинні бути встановлені відповіді на наступні питання:

- які продукти виробляти, за якою ціною, якої якості, яку конкурентну стратегію (лідерства низьких витрат, диференціація, спеціалізація) використовувати;
- як розвивати свій ресурсний потенціал, технологію, управляти витратами; яка пріоритетність у використанні ресурсів;
- на які ринки виходити (визначити широту географії ринків);
- як побудувати організацію (структура, різні види інтеграції, диверсифікації).

Іншими словами, пріоритети розвитку підприємства повинні бути встановлені в наступних функціональних областях:

Таблиця 1.2.

Класифікація стратегічних цілей підприємств

1. Продукти і ринки	Поставити цілі в області ринкової діяльності - значить визначити: 1. сегменти ринку, на яких це підприємство надає перевагу і планує працювати, 2. географію ринків, на яких повинна бути представлена торгова марка даної фірми, 3. як побудувати систему маркетингу, 4. як побудувати системи просування і збуту, 5. яку цінову політику проводити в кожному з займаних сегментів ринку.
2. Ресурси	Цілі, що стосуються ресурсного потенціалу підприємства, зачіпають такі питання: 1. який повинен бути рівень витрат, 2. який необхідний рівень прибутку, 3. як сформувати необхідну інвестиційну базу, 4. як організувати матеріально-технічну та наукову базу виробництва, 5. скільки і які сфери діяльності повинні бути присутніми в портфелі підприємства, 6. як організувати і де розмістити виробництво.
3. Організація діяльності	Постановка цілей в області виробництва продукту передбачає вирішення питань: 1. про продуктових нововведення, 2. про технології, що використовуються, 3. про рівень якості, про ступінь диференціації.

Джерело: [61]

Як показує практика, більшості з сучасних вітчизняних підприємств не вдається сформулювати свою стратегію по названим рівням ієрархії. Це пояснюється специфічною структурою їх організації: найчастіше це лінійно-функціональна структура. І навіть диверсифіковані підприємства при ній виглядають не як корпорації, що мають у своєму портфелі кілька сфер діяльності, а як моноліт. Тому корпоративний і діловий рівень стратегії на таких підприємствах часто не можуть бути чітко ідентифіковані.

Стратегічні пріоритети підприємства, які можна віднести до вищого (корпоративному) рівню, залежать від його стратегічних інтересів і можливостей. Їх можна представити таким чином (варіанти представлені в таблиці 1 по зростанню).

Таблиця 1.3.

Стратегічні інтереси і можливості різних підприємств

Зовнішні стратегічні інтереси і можливості	Можливості внутрішнього потенціалу
⇒ зберегти наявну частку ринку; ⇒ розширити частку ринку, визначити частину конкурентів; ⇒ визначити всіх конкурентів на окремому регіональному ринку (ринках); ⇒ визначити всіх конкурентів в галузі, стати галузевим лідером; ⇒ здійснювати входження в інші галузі (так як в своїй галузі здобути найвищі позиції).	⇒ Низькі; ⇒ середні; ⇒ високі; ⇒ виключні (наприклад, унікальні інноваційні здібності і т.д.).

Джерело: [61]

Якщо розділити наведені характеристики на два полярних варіанти, то вийде два типи підприємств:

- «галузевий», стратегічні пріоритети полягають у галузевому домінуванні - щоб зайняти і підтримувати міцні позиції в галузі і здійснювати диверсифікацію в інші галузі інтереси підприємств складаються в галузевому домінуванні;
- «регіональний», стратегічні пріоритети - розширення своєї частки ринку, перемога хоча б над частиною конкурентів, отримання статусу регіонального лідера, тобто завоювання і захист конкретних ринків.

Таблиця. 1.4.

Класифікація підприємств по стратегічним інтересам і можливостям

	Галузевий тип	Регіональний тип
Зовнішні інтереси та можливості	⇒ визначити всіх конкурентів в галузі, стати галузевим лідером; ⇒ здійснювати входження в інші галузі (так як в своїй галузі здобути найвищі позиції).	⇒ зберегти наявну частку ринку; ⇒ розширити частку ринку, визначити частину конкурентів; ⇒ визначити всіх конкурентів на окремому регіональному ринку (ринках);
Можливості внутрішнього потенціалу	Виключні або високі.	Високі, середні або низькі.

Джерело: [61]

На практиці зустрічаються різні поєднання цих варіантів. Наприклад, в диверсифікації в нову галузь може бути зацікавлене не тільки підприємство, що володіє винятковими або високими можливостями внутрішнього потенціалу, а й володіє середнім або низьким потенціалом (в цьому випадку диверсифікація може дати нові можливості для розвитку потенціалу).

Таблиця. 1.5.

Класифікація підприємств за типом їх стратегічних інтересів і можливостей

Зовнішні стратегічні інтереси та можливості	Можливості внутрішнього потенціалу	
	галузевого типу	регіонального типу
Галузевого типу	Галузевий тип стратегічних інтересів та можливостей (галузевий тип підприємства)	Кобінований тип стратегічних інтересів та можливостей (комбінований тип підприємства)
Регіонального типу	Кобінований тип стратегічних інтересів та можливостей (комбінований тип підприємства)	Регіональний тип стратегічних інтересів та можливостей (регіональний тип підприємства)

Джерело: [61]

Залежно від того, до якого типу (галузевого, регіонального або комбінованого) належить підприємство, набір стратегічно пріоритетних цілей, що відносяться до ділового рівню ієрархії стратегій, може варіюватися.

Різні підприємства в залежності від своїх інтересів і можливостей можуть вибирати такі пріоритети розвитку.

1. В області прийняття рішень з виробництва і збуту товару:

- диференціація продукції;
- стратегія підвищення якості продукції;
- створення і просування товарних знаків;
- ефективна цінова стратегія;
- вироблення відмінного іміджу;

— підвищення престижу товарних знаків.

2. Пріоритети в області прийняття ринкової географії:

— вихід на світовий ринок, зміцнення позицій на ньому;

— вихід на національний ринок;

— зміцнення позицій на національному ринку;

— зміцнення позицій на регіональному ринку;

— зміцнення позицій на кількох регіональних ринках.

3. Пріоритети, що стосуються формування внутрішнього потенціалу і організації управління:

— створення власної торгової мережі;

— інтеграція з постачальниками;

— модернізація або реконструкція виробництва;

— створення нової або вдосконаленої організаційної структури;

— диверсифікація діяльності [61].

Формування стратегії функціонування та розвитку підприємства є складним та багатогранним процесом, що містить певний набір завдань на кожному етапі:

1. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

2. Визначення мети, цілі та місії підприємства.

3. Формування стратегічних альтернатив.

4. Вибір стратегії.

5. Реалізація стратегії підприємства.

Одними із ключових етапів формування стратегії є вибір стратегії з-поміж опрацьованих стратегічних альтернатив. Зазначимо, що для вирішення окресленої задачі на сьогодні існує досить розвинутий інструментарій. Аналіз основних методів оцінки та вибору стратегії підприємства, їх недоліки та переваги наведено в табл. 1. 2.

Порівняльна характеристика основних методів оцінки та вибору стратегії підприємства за формою вираження результату

Група методів	Методи	Переваги	Недоліки
Графічні методи	Радіальна діаграма конкурентоспроможності	Простота у використанні, високий ступінь наочності	Не дає змоги визначити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства
	Багатокутник конкурентоспроможності		
Матричні методи	Різні види матриць: матриця McKisey, Shell, А.Ансоффа і т.д.	Дозволяє провести детальну оцінку варіантів стратегії розвитку	Не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності
Індексні методи	Аналіз порівняльних переваг підприємств-конкурентів	Дозволяє провести детальну оцінку варіантів стратегії розвитку з урахуванням комплексного підходу	Потребує значних витрат часу, відсутня загальноприйнята методика оцінки конкурентоспроможності підприємства
	Метод на основі теорії ефективної конкуренції		
	Інтегральний метод		
	Метод самооцінки		

Джерело: [18]

Таким чином, відповідно до проведеного аналізу у табл. 2 можна зазначити, що матричний метод дозволяє провести детальну оцінку стратегії за мінімальних витрат ресурсів, з урахуванням різноманітних факторів впливу (залежно від розмірності матриці), графічна інтерпретація дозволяє без зайвих складностей порівняти стратегічні альтернативи, є простим і наглядним у використанні. Отже, одним із головних інструментів якісного аналізу позиціонування підприємства в конкурентному середовищі є матричні методи.

Сьогодні матричний підхід міцно завоював популярність у західних дослідників менеджменту й вважається одним із найпоширеніших методів оцінки якості діяльності підприємства [22]. Початком появи матричного аналізу можна вважати 1960-ті роки, коли підсилилася роль і значення стратегічного аспекту в діяльності підприємства. Його перевагою є те, що він дозволяє досліджувати розвиток конкуренції в динаміці.

Матриця – це модель, що може бути побудована на основі будь-яких показників. Найбільше поширення одержали двовимірні матриці, за допомогою яких підприємства або продукція можуть порівнюватися один із одним за такими

критеріями, як темп зростання продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі й ін. [23].

В цілому в літературі виділяють такі класифікаційні ознаки матриць [17; 16; 22; 23]: класифікація матриць залежно від кількості осередків; класифікація матриць залежно від об'єкта вивчення; класифікація матриць залежно від одержаної інформації; класифікація матриць залежно від рівня стратегічного планування; класифікація матриць залежно від факторів, що формують матрицю; класифікація матриць залежно від стратегічної школи походження матриці.

На рис. 1.2. наведено види матриць за першою класифікаційною ознакою (залежно від кількості осередків).



Рис. 1.2. Види матриць за кількістю осередків

Джерело: [23]

Важливо відзначити, що матриці, які налічують 4 осередки, демонструють реалії ринку щодо підприємства. Вони прості у застосуванні, але мають обмеження за кількістю характеристик, що досліджуються. Матриці з 9 квадрантами мають можливість проаналізувати суттєво більше даних, ніж попередньо розглянутий вид, що дозволяє отримати поглиблений аналіз. Матриці з 12 осередками та більше структурують складні обставини реальності, поєднуючи всі переваги попередніх видів матриць, дозволяють провести більш детальний та точний аналіз положення підприємства як в короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі [17].

Види матриць залежно від об'єкта вивчення наведено на рис. 1.3.

Класифікація за об'єктом вивчення ділить матриці на групи залежно від

досліджуваного об'єкта. У матриці «Оцінка успішності стратегії» об'єктом вивчення є конкурентна стратегія підприємства, так само як і в матриці «Рівень технологічних можливостей – рівень стратегічного потенціалу». Іншим об'єктом дослідження виступає портфель компанії. У цій групі прикладами можуть служити матриці «Shell», БКГ [21].

Класифікацію матриць залежно від одержаної інформації наведено на рис. 1.4.

У цій групі прикладом матриці, утвореної за рахунок інформації у вигляді числа, є матриця вектора економічного стану підприємства, а утвореної за рахунок логічної інформації – матриця основних форм об'єднань [23].



Рис. 1.3. Види матриць за об'єктом вивчення

Джерело: [23]

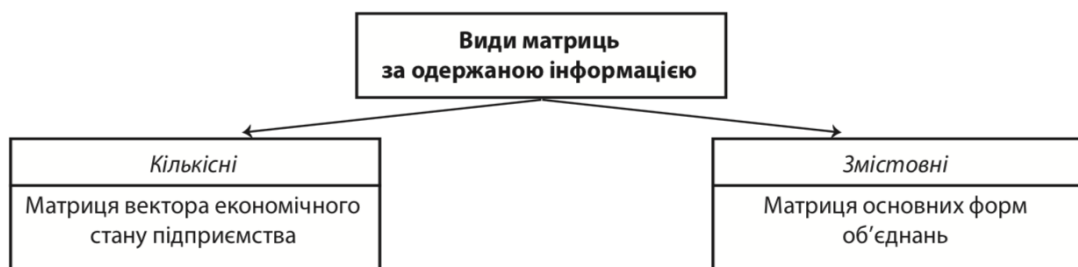


Рис. 1.4. Види матриць за одержаною інформацією

Джерело: [23]

Матриці залежно від рівня стратегічного планування поділяються на:

– матриці стратегічного планування на рівні корпорації аналізують вхідний у корпорацію бізнес, тобто допомагають здійснювати портфельний аналіз, а також

аналіз ситуації у корпорації в цілому;

– матриці бізнес-рівня, які мають відношення до цієї бізнес-одиниці і відносяться найчастіше до одного товару, аналізують властивості цього товару, ситуацію на ринку цього товару тощо;

– матриці функціонального рівня досліджують фактори, що впливають на функціональні сфери підприємства, з яких найбільш важливими є маркетинг, управління персоналом [21].

Відповідно до класифікації залежно від факторів, що формують матрицю, побудова двовимірної матриці здійснюється на перетинанні двох обраних факторів, тому матриця висвітлює взаємодію двох обраних показників під час формування конкурентної стратегії. Типові набори факторів, що створюють основу відповідної матриці, наведено в табл. 3.

Таблиця. 1.7.

Класифікація матриць залежно від факторів, що її формують

Різновид матриці	Фактори, що застосовуються
I. Ансоффа «товар-ринок»	– товари підприємства (наявні і нові) – ринки підприємства (наявні і нові)
BCG	– темпи зростання ринків збуту підприємства – відносна ринкова частка підприємства на цільових ринках
Дж. Ніколса (MCC)	– цілі (проекти) підприємства – ресурси підприємства
McKinsey-GE, Schell/DPM, Г. Дея, Д. Моніенсона, Мак-Нейма, Хекса-Меджлафа	– привабливість ринку збуту підприємства – конкурентоспроможність підприємства на цільових ринках
М. МакДональда	– ступінь привабливості цільових ринків для підприємства – конкурентні переваги підприємства на цільових ринках
А. Літла (ADL), Брауналя-Барта, Hofer / Schndel	– стадія життєвого циклу товару підприємства – конкурентні позиції підприємства на цільових ринках
Конкурентних стратегій М. Портера	– джерело конкурентних переваг – стратегічна орієнтація підприємства (на весь ринок чи на окремий сегмент)

Джерело: [23]

Таким чином, застосування матричних методів оцінки є пріоритетним інструментом під час прийняття стратегічних рішень і вибору стратегії розвитку

підприємства, спрямованого на забезпечення його сталої конкурентної позиції на ринку та зростання ринкової вартості. Матриці використовуються під час вибору стратегій на всіх рівнях стратегічної піраміди підприємства, на кожному з яких матричний аналіз має свою специфіку. Перспективу подальшого дослідження вбачаємо в адаптації матричного підходу до вибору стратегії розвитку підприємств до сучасних умов функціонування українських підприємств.

1.1. Сутність турбулентного бізнес-середовища та причини його виникнення

Загалом економіка характеризується циклічністю розвитку. Однак самі цикли, їх види та особливості формування схильні до змін. Незважаючи на те, що віковий інтервал – дуже короткий відрізок часу за мірками історії, можна зробити деякі узагальнені висновки. Соціально-політичні потрясіння першої половини минулого століття і глобалізація, що заявила про себе у другій його половині, змінили обличчя світу і світової економіки, що, своєю чергою, вплинуло на особливості циклоформування [40]. Так, наприкінці XIX – на початку XX століття середній інтервал між кризами становив 10–20 років і більше. В останні десятиліття минулого століття розрив стабільно скоротився до 10–11 років. Поряд зі звуженням «кризового міжсезоння» для сучасного етапу циклоформування характерний також хвильовий ефект: у процесі затухання, криза створює другу і навіть третю хвилю кризових явищ (моделі W, LUV тощо). Якщо раніше кризові явища заторкували кілька пов'язаних поміж собою країн, то нині вони мають планетарний масштаб і поглиблений вплив.

Вважаємо, що однією з головних причин таких змін виступає глобалізація, яка є каталізатором кризових явищ. У другій половині XX століття у світовій економіці сталися докорінні зміни, котрі вплинули на всі сфери життя: від науки і мистецтва до економіки та її розвитку. У світове господарство міцно ввійшли країни, що розвиваються, які через відміни в рівні розвитку, особливості і потреби, стали чинниками дисбалансу, раз і назавжди змінивши структуру світової

економіки. Зі збільшенням міри взаємопроникнення, міжнародним поділом праці та розвитком техніки і технологій пришвидшилися темпи розвитку, послугували причиною стрімкого поширення кризових явищ і неможливості їх локалізації. Збільшилося число й інтенсивність використання фінансових інструментів, набули поширення ф'ючерсні контракти і масове кредитування, що стало ще черговим чинником ризику [40].

Крім того, на циклоформування впливають особливості національної економіки, політики, ціноутворення та інші специфічні характеристики (аж до менталітету тієї чи іншої нації). Меншою мірою піддаються цьому впливу агреговані показники, такі як ВВП. Унаслідок глобалізації циклічні коливання дедалі менше відображають показники промислового й сільськогосподарського виробництва, особливо у розвинених країнах. XX століття змінило політичні погляди і зажадало коригування економіки та інструментів регулювання світового господарства. Відповідної трансформації зазнавали і циклічні коливання, що змушує переглядати та модернізувати класичні теорії.

Розвиток світової економіки протягом останніх двадцяти років свідчить про те, що тривалість кожної фази економічного циклу суттєво скоротилася, вони змінюють одна одну швидко і не прогнозовано. Таке явище дістало назву ринкової турбулентності.

Термін "ринкова турбулентність" був запроваджений в економічний обіг Ф. Котлером та Дж.А. Касліоне. Це явище вони пояснюють з позицій принципів турбулентності у природі, де турбулентність характеризується агресивною, неспокійною поведінкою [37]. Тобто, визначальними характеристиками турбулентності у природі є агресивність, непередбачуваність та хаотичність.

Турбулентність завжди непокоїла фізиків, оскільки їй так важко змодельовати та передбачити, незважаючи на сучасну розвиненість та потужність обробки даних у суперкомп'ютерах [39]. Учені розробили теорію хаосу, щоб вивчити, як можуть розгортатися події, беручи до уваги початкові умови та детерміновані припущення. Вони можуть показати, що невеликий початковий ефект може призвести до експоненціального зростання відхилень. Поведінка динамічних систем — систем,

стан яких з часом еволюціонує — здається хаотичною, хоча хаотичність і не становить їх від'ємну частину [38].

Турбулентність у бізнесі також визначається як не передбачувані та швидкі зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищах організації, які впливають на її діяльність [37]. І ця непередбачуваність посилюється у міру розвитку глобалізаційних процесів. Виходячи з цього, турбулентність в економіці можна визначити як швидкі, непрогнозовані, контрастні зміни, на які важко впливати засобами державного регулювання.

Посилена турбулентність економіки на сьогоднішній день є неусувною, до неї можна лише пристосуватися, але для цього необхідно детально дослідити фактори, які виступають у якості каталіза торів турбулентних процесів. До таких факторів можна віднести:

- технічний прогрес, інформаційна революція, інновації;
- тривале економічне зростання та гіперконкуренція;
- розвиток фінансових ринків, виникнення нових фінансових інструментів, залучення фінансових ринків у процеси глобалізації [49].

На думку Н. Галицької, циклічні коливання і кризові явища не слід вважати одночасним злом. Перш ніж розробляти інструменти боротьби й елімінації наслідків економічних потрясінь, необхідно ретельно вивчити досвід минулого [40].

Проаналізувавши праці Р.Д. Снукса, В.М. Дяконова, С.П. Капіци, А.Д. Панова, що стосуються «прискорення історичного часу», аттрактора еволюції, масштабно-інваріантної планетарної історії, ідеї пришвидшення еволюції та, сингулярності аттрактора історії в масштабно-інваріантному режимі [41, 42], Галицька застерігає від спрощеного розуміння «стабілізації» цивілізації в постсингулярній стадії [40]. Постсингулярне суспільство не може бути і не буде суспільством загального благополуччя і добробуту. Альтернативою інтенсивному шляху розвитку, на думку А. Д. Панова є або розпад цивілізації, або шлях розвитку, який у даний час доречно назвати парадоксальним, тобто шлях, пов'язаний з дуже суттєвим виходом за межі сучасної наукової парадигми. Одним із варіантів шляху

економічного розвитку замість циклічного варто вважати загрозу хаосу, або перманентний стан турбулентності [43].

Перманентна турбулентність у глобальній економіці може вважатися новою економічною реальністю. Характеризуючи світовий тренд, І. Хакамада виокремлює три стадії, першу з яких визначено як турбулентність (табл. 2).

У своїх прогнозах І. Хакамада заявляє про посилення турбулентності в світовому тренді у зв'язку з ускладненням фінансових спекулятивних операцій; появою нових гравців і перерозподілом економічного порядку (КНР); загостренням конкуренції сировинних і несировинних гравців.

Таблиця 1.8.

Характеристика світового тренду

Стадії	Характерні ознаки	Приклади країн
1	2	3
I стадія: турбулентність	Характеризує суспільство в стані руйнування старих і формування нових інститутів.	Усі країни пострадянського простору, в тому числі Росія Україна, Грузія, переживають турбулентний період
II стадія: статика	Інститути сформовані і забезпечують усталеність системи. Відбувається еволюційний поступальний розвиток економіки і політичних систем	Класичний приклад - країни Євросоюзу. Втоплена від наслідків Першої та Другої світових воєн Європа створила власну договірну модель співіснування й успішно нікуди не рветься, сильно не ризикує і поступово розширюється.
III стадія: динаміка	Система, опанувавши всі інститути, рветься- в глобальні лідери, здійснюючи різні стрибки і прориви.	Росія, КНР, Індія, Бразилія і найнезручнішим, але потужний центр світової економіки - США

Джерело: [44]

Таким чином, можна припустити, що світовий тренд лежить поза межами пізнання традиційними інструментами. Настає доба «Великого хаосу» – значно вищого порядку, ніж той, який ми здатні аналізувати. До речі, теорія хаосу і невизначеності не нова. Її витoki беруть початок з кінця ХІХ століття. У хронології розвитку теорії хаосу першим дослідником проблеми названо російського математика М. Ляпунова, який у 1892 році опублікував працю з описом проблеми стійкості руху, його меж і нелінійної динаміки [40]. Французький математик Анрі Пуанкаре внаслідок тривалого систематичного вивчення здійснив математичний

опис хаотичної системи [40]. У ХХ столітті інтенсивні «пошуки істини» тривали. У 1940-х роках російський математик А. Н. Колмогоров розробив теорію турбулентності (лат. *turbulens* — бурхливий, безладний), що стала базою численних досліджень про хаос [45]. Однією з праць, де викладено теоретичні засади теорії хаосу застосовано до фінансового ринку і корпоративних фінансів, є книга «Хаос і порядок на ринках капіталу» американського математика-економіста Едгара Петерса, опублікована 1990 року. Автор пропонує новий аналітичний підхід до вивчення циклів, цін і мінливості ринків з позицій нелінійної економічної динаміки (економічної синергетики).

Останніми роками в економічній науці традиційно враховувалися лише два основні показники, властиві економіці, що нормально функціонує. Перший — підйом угору, або «ринок биків», котрий, якщо звернутися до історії спостережень, тривав у середньому п'ять—сім років. Другий - «відстрибування вниз», або ринкова корекція («ринок ведмедів»). Ця фаза зазвичай тривала 10–12 місяців. Так чи інакше, два ці тренди плавно перетікали один в одного і деякою мірою піддавалися прогнозуванню. Простіше кажучи, в рамках колишньої моделі циклічного розвитку економіки було очевидно, що після спадної фази настане черговий, доволі тривалий період зростання (рис. 2, а).

Однак, незворотні зміни світової економіки заклали підґрунття «нової реальності» і, як доводить Дж. Касліоне, в досяжному майбутньому графік економічного розвитку вже не нагадуватиме згладжену синусоїду — він буде спрямований уперед зигзагами безладних коливань [46]. Як зазначає Червиць І. В., ми вступили в нову добу дедалі частіших й інтенсивніших періодів турбулентності в глобальній економіці. На відміну від попередніх рецесій, нинішня криза внеобхіднила якнайшвидший перехід до нового способу мислення, який дає шанс бізнесу процвітати на тлі тривожних хвилювань і постійної загрози хаосу (рис. 2, б) [47].

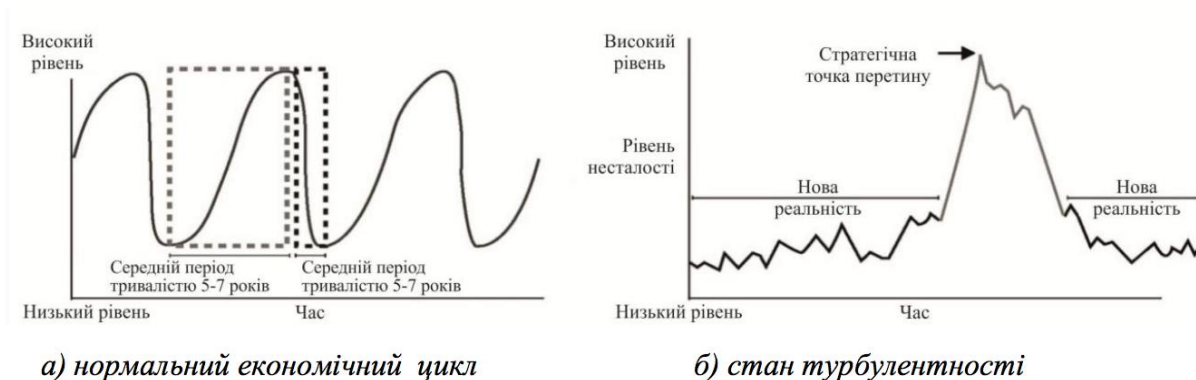


Рис. 1.5. Нормальний економічний цикл і нова економічна реальність, розмежована періодами хаосу

Джерело:[46]

Обтяжений чинником турбулентності, нинішній етап економічного розвитку помітно вирізняється на тлі попередніх економічних циклів, оскільки сьогодні ми можемо очікувати куди більшої, ніж раніше, кількості різномасштабних потрясінь, здатних стати причиною зростання ризиків і невизначеності на макро-, і на мікроекономічному рівні. Сказане, ясна річ, зовсім не означає, ніби раніше компанії не мали проблем на ринках. Такі ситуації виникали епізодично, але хронологічно збігалися з іншими серйозними катаклізмами (війнами, терактами), проте з часом їх вплив нівелювався і колишній економічний цикл повертався, «на круги своя».

На жаль, доба турбулентності найбільшою мірою небезпечна своєю непередбачуваністю. Тепер уже не всі компанії можуть розраховувати на безхмарний «реабілітаційний період», який зазвичай наставав після економічного спаду і тривав п'ять–сім років. Неважко уявити, що відбувається з компаніями нині, коли ринки «штормить» набагато частіше: щойно вони встигають відновити сили за кілька кварталів позитивної динаміки, як доля знову обрушує на них турбулентні вихори.

Утім, як зазначає Дж. Касліоне, навіть тим, хто залишився на плаву ніхто не може дати гарантій на виживання а ні в середньостроковій, а ні (тим паче) в довгостроковій перспективі [46]. Статистика, нагромаджена в перебігу спостережень за економічними спадами минулих років, свідчить, що лише 15%, або кожній сьомій організації вдалося поліпшити своє становище після закінчення рецесії.

Горизонт і стійкість інерційного прогнозу в турбулентному середовищі невеликі. Сьогодні випробувані часом алгоритми стратегічного аналізу та планування не працюють або працюють неналежним чином.

На зламі століть про контури нової цивілізації та власне бачення майбутнього висловилися багато провідних дослідників соціальної перспективи: Е. Тоффлер, Дж. Гелбрайт, У. Валлерстайн, М. Кастельс, С. Хантінгтон, Дж. Несбіт, З. Бжезинський, А. Турен, Е. Люттвак, Л. Туроу, А. Етціоні, П. Друкер, Ф. Фукуяма, Е. Гідденс, Р. Кіссінджер, П. Бьюкенен та інші. Серед дискусійних проблем такі ключові феномени, як глобалізація, соціальний постмодерн, новий світовий порядок, господарська трансформація світу, інтенсивний розвиток інформаційної економіки (або як її тепер визначають, knowledge-based economy), системний тероризм.

Існує чимало прогнозів розвитку ситуації. Так, кризи 2008-го року Пол Сафо – американський науковець, колишній керівник Інституту майбутнього, вважає роком народження нової економіки – «економіки творення», яка прийде на зміну сучасній «економіці споживання», що у XX столітті заступила місце «економіки виробництва».

В економічних та філософських прогнозах Обрі ді Грея, Жака Фреско, Дона Тапскота, Хуана Енрікеса, Маршала Брейна, Реймонда Курувайля та інших передбачається, що для нової економіки будуть притаманними дроблення багатьох держав, створення міст-держав (Шанхай, Абу-Дабі, Кремнієва долина тощо); розвиток генетики (генна терапія; продовження тривалості життя до 150 і навіть 1000 років); принципи глобальної співпраці, прозорості, пірінгу; штучний інтелект; роботизація; трансгуманізм.

Дж. Касліоне стверджує, що бізнес, подібно до сучасного авіалайнера, аби не збитися з наміченого курсу необхідно бути готовим до зустрічі із турбулентністю, у тому числі непередбаченою. Компанії, керівники яких розуміють і приймають «нову реальність» (що, своєю чергою активізує інстинкт виживання, дозволяє еволюціонувати і змінитися), є сприйнятливішим до нових стратегій поведінки – так званих Хаотікс-стратегій (Chaotics). Використання таких стратегій веде до того, що чергова турбулентність з високою ймовірністю відкриє нові можливості. Для існування в «новій реальності» консервативні стратегії ухилення від ризиків більше не підходять. Турбулентність і хаос, що її супроводжує тягнуть за собою два

основні наслідки: по-перше, оголюються слабкі сторони, які потребують захисту; по-друге, з'являються нові можливості, якими треба скористатися. У діяльності слабо підготовлених компаній, нездатних швидко переглянути свої стратегічні й операційні принципи, обов'язково виникне хаос, а всі вразливі місця виявляться незахищеними [48].

Дж. Касліоне зазначає, що нові можливості виникають, коли бізнес здатен робити чіткі і своєчасні дії запобіжного характеру, мобілізувати свою організаційну структуру, щоб успішно протистояти турбулентності і хаосу. Щоб нова реальність не заскочила керівників компаній зненацька, він рекомендує взяти на озброєння найсучасні методи виявлення турбулентності, а також виробити моделі поведінки на випадок її проявів (рис. 3) [48].

Крім розроблення нового типу мислення, керівники компаній мають перестати покладатися на традиційну стратегію, зорієнтовану лише на два можливі сценарії економічного розвитку («зростання і спад»), безперервно адаптуючи нові стратегії до мінливих умов, або навіть відмовитися від них, коли цього вимагають обставини.



Рис. 1.6. Від турбулентності до сталого розвитку

Джерело: [48]

Насправді головна проблема полягає в тому, що прийняття, адаптація та закріплення стратегій відбувається в спокійні періоди, тож зрештою компанії виявляються неготовими до прояву турбулентності, коли вона настає. Модель управління, що враховує чинник нестійкості, являє собою нову систему і набір стратегічних принципів, розроблених для сприяння бізнесу в процесі успішного

переходу до «нової реальності» й отримання прибутку в довгостроковій перспективі незалежно від економічних умов. Запропонована система Хаотікс-менеджменту має вісім основних компонентів: 1) розроблення системи раннього оповіщення; 2) побудова ключових сценаріїв і стратегій; 3) вибір пріоритетних сценаріїв і стратегій; 4) впровадження системи стратегічної поведінки, в основі якої лежить система управління, що враховує чинник нестійкості; 5) впровадження стратегічних моделей поведінки, в основі яких лежить система маркетингу, що враховує чинник нестійкості; 6) збільшення числа зацікавлених сторін; 7) вирівнювання структури організації; 8) скорочення періодів стратегічного планування та розроблення багатоваріантних сценаріїв розвитку економічної ситуації [48].

Висновки до розділу 1

1. Отже, у даному розділі було визначено, що стратегія підприємства складається із запланованих дій (спрямована стратегія) і необхідних поправок у разі виникнення непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення). Підприємство повинно мати добре обґрунтовану стратегію дій, але повинно також бути готовим адаптуватися до неврахованих обставин, які можуть виникнути у майбутньому. Тенденції сучасного розвитку економічної ситуації в Україні характеризуються високим динамізмом, активізацією структурних зрушень на користь сфери послуг, загостренням конкурентної боротьби. Набувають ознак комплексності, взаємодоповнюваності та взаємопричинності процеси у зовнішньому середовищі. Ці явища обумовлюють необхідність наукового пошуку нових механізмів і методів стратегічного управління, стрижнем якого є стратегія розвитку підприємства яка повинна відповідати перетворенням в національній економіці, гармонізувати вплив і взаємозв'язки між факторами внутрішнього та зовнішнього середовища.

2. Було визначено, що стратегічні пріоритети являють собою найважливіші, чітко сформульовані стратегічні цілі підприємства, які служать основою для розробки стратегії, керівництвом при її реалізації, критерієм її ефективності.

Пріоритети стратегічного розвитку повинні відповідати критеріям доцільності, ефективності та перспективності. Різні підприємства в залежності від своїх інтересів і можливостей вибирати свої пріоритети розвитку. Процес визначення стратегічних пріоритетів включає в себе: 1) аналіз стану підприємства на поточний момент; 2) аналіз стану підприємства і його продукції на ринку; 3) визначення «сильних» і «слабких» сторін підприємства; 4) прогноз розвитку ринку; 5) визначення перспективних сфер і видів діяльності, сегментів ринку; 6) аналіз інвестиційних та інноваційних можливостей підприємства.

3. Було визначено, що турбулентне бізнес-середовище є середовищем зі швидкими непрогнозованими умовами розвитку (несподівані зміни законодавства, відсутність національної економічної політики, політична нестабільність тощо).

Розвиток світової економіки протягом останніх двадцяти років свідчить про те, що тривалість кожної фази економічного циклу суттєво скоротилася, вони змінюють одна одну швидко і не прогнозовано. І саме таке явище дістало назву ринкової турбулентності.

Посилена турбулентність економіки на сьогоднішній день є неусувною, до неї можна лише пристосуватися, але для цього необхідно детально дослідити фактори, які виступають у якості каталізаторів турбулентних процесів. До таких факторів можна віднести: технічний прогрес, інформаційна революція, інновації; тривале економічне зростання та гіперконкуренція; розвиток фінансових ринків, виникнення нових фінансових інструментів, залучення фінансових ринків у процеси глобалізації.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ПЕРЕДУМОВ ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПРЕКОРО»

2.1. Дослідження світових та вітчизняних тенденцій розвитку ІТ-галузі

Інформаційна індустрія (ІТ-індустрія, ІТ-галузь) — широкомасштабне виробництво інформаційних товарів і послуг різного типу на базі найновіших ІТ-технологій (від газет, часописів і книжок до комп'ютерних ігор та інформаційного наповнення (контенту) мереж). Вона складається з двох суттєво різних частин: виробництво інформаційної техніки (машин і обладнання) і виробництво безпосередньо інформації.

На сьогоднішній день сукупний обсяг світового ринку ІТ перевищує два трильйони доларів США.

Найбільшим сегментом ринку за обсягом витрат є обладнання. Вибухове зростання обсягів інформації стимулює попит на сервери та системи зберігання даних. Повсюдне поширення центрів обробки даних і хмарних рішень забезпечує стійкий попит на різні види мережевого обладнання. Ринок персональних комп'ютерів поступово скорочується в об- сязі, тоді як ринок мобільних пристроїв впевнено зростає.

Попит на ІТ-послуги забезпечується зростаючим різноманіттям і складністю використовуваних корпоративних ІТ-систем, що вимагають великих витрат на установку, інтеграцію, навчання та обслуговування. ІТ-аутсорсинг, тобто передача стороннім організаціям функцій з підтримки та обслуговування ІТ-інфраструктури, є одним з перспективних напрямів на даному ринку.

Найбільш динамічним сегментом світового ринку ІТ є ПЗ (програмне забезпечення), щорічне зростання якого в останні кілька років перевищував 6%. Понад половини сукупного обсягу сегмента формують різні категорії додатків, решта припадає на системне ПЗ і засоби розробки. Найшвидше розвивається категорія додатків для організації спільної роботи, особливо, рішень для внутрішньокорпоративних соціальних мереж та спільного доступу до файлів:

щорічно їх обсяг збільшується більш ніж на 20%. Також динамічно розвивається категорія рішень для управління базами даних і аналітики з щорічним зростанням більше ніж 8%. Незмінно високий попит зберігається на рішення для управління ресурсами підприємства і відносинами з клієнтами, а також рішення для забезпечення безпеки.

Зрозуміло, що темпи зростання ІТ-ринку в різних країнах та регіонах різні. Оцінити динаміку та масштаби розвитку ІТ-ринку можна шляхом аналізу динаміки індексу NASDAQ (National Association of Securities Dealers Automated Quotation - американський позабіржовий ринок, що спеціалізується на акціях високотехнологічних компаній (виробництво електроніки, програмного забезпечення і т.п.)

Індекс Nasdaq Composite - це зведений індекс NASDAQ. Він включає в себе понад п'ять тисяч високотехнологічних компаній (як американських, так і закордонних), які входять до лістингу NASDAQ. Акції будь-якої з них впливають на індекс пропорційно своїй ринковій вартості.

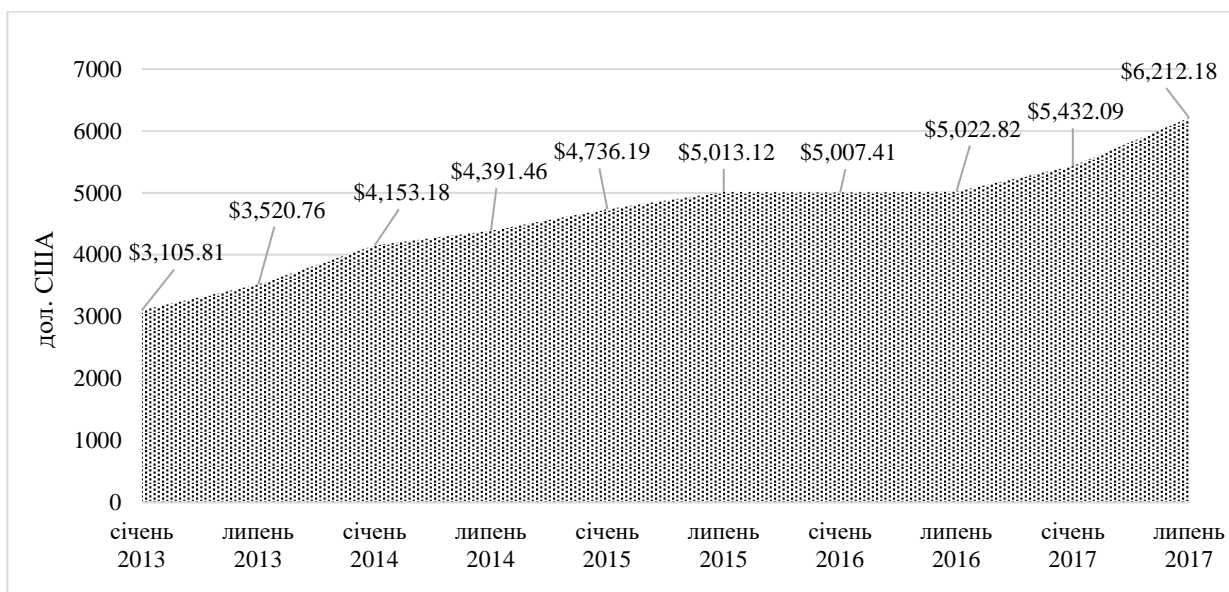


Рис. 3.1. Динаміка індексу Nasdaq Composite (2013-2017рр.)

Джерело: [26]

Як бачимо з рисунка, загалом графік за аналізований період має тенденцію до зростання. Зростання багато в чому обумовлено підвищенням котирувань акцій найбільших технологічних компаній. За підрахунками аналітичної фірми Birinyi Associates, в цьому році Apple, Facebook, Amazon.com, Microsoft і Alphabet

забезпечили 40% росту Nasdaq Composite, повідомляє The Wall Street Journal. Технологічні акції змінили папери банків і промислових компаній, які були лідерами зростання на американському фондовому ринку після перемоги Дональда Трампа на президентських виборах в листопаді 2016 г. Тепер інвестори роблять ставку на зростання економіки саме через акції технологічних компаній, відзначають керуючі активами.

Також проаналізуємо «індекс мережевої готовності» (*The Networked Readiness index NRI*), комплексний показник, що характеризує рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій у країнах світу. Він складається з чотирьох субіндексів – наявність умов для розвитку ІКТ; готовність; субіндекс використання ІКТ урядом, бізнесом і суспільством; та субіндекс впливу ІКТ на розвиток країни. Загальне значення Індексу мережевої готовності розраховується як середнє арифметичне згаданих вище субіндексів.

Згідно з нещодавно опублікованим Всесвітнім економічним форумом (World Economic Forum) Глобальним звітом про розвиток інформаційних технологій-2016 (*The Global Information Technology Report*), Україна за рівнем розвитку інформаційно-комунікаційних технологій цього року посіла 64 рейтингову позицію серед 139 країн світу, покращивши за рік результат на 7 позицій.

Таблиця 2.1.

**ТОП 10 країн світу за індексом мережевої готовності
(The Networked Readiness index 2016, (NRI))**

Місце	Країна	Значення
1	Сінгапур	6,0
2	Фінляндія	6,0
3	Швеція	5,8
4	Норвегія	5,8
5	США	5,8
6	Нідерланди	5,8
7	Швейцарія	5,8
8	Велика Британія	5,7
9	Люксембург	5,7
10	Японія	5,6
...		
64	Україна	4,2

Джерело: [27]

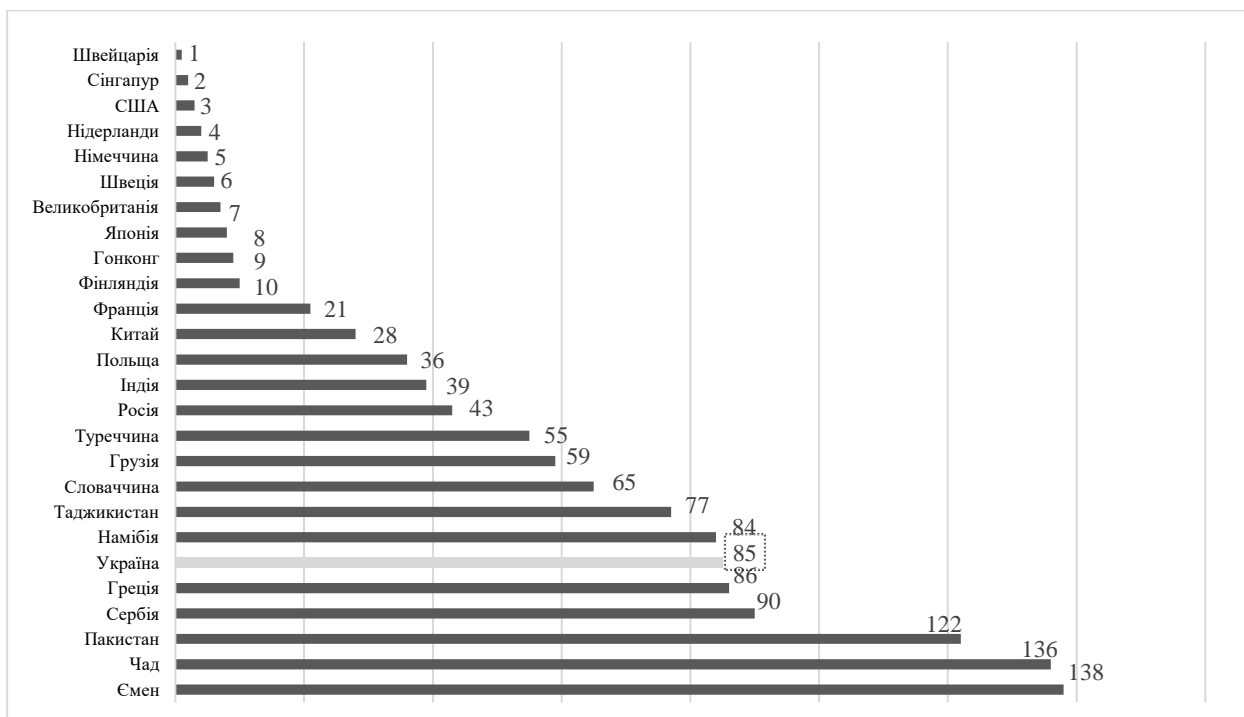


Рис.2.1. Позиції України у рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index) 2016-2017pp.

Джерело: [28]

Причиною досить низьких позицій України у рейтингу, як і торік, є відставання за складовими, що характеризують політичне і регуляторне середовище – 113 позиція та низький рівень використання ІКТ урядом – 114 позиція.

Дослідниками відзначено низьку ефективність наших законотворчих органів (120 позиція), судової системи (131 позиція за оцінкою незалежності судів та 123 – за легкістю оскарження дій уряду приватним бізнесом), проблеми із захистом інтелектуальної власності (120 позиція).

Фактором, що стримує розвиток ІКТ у нашій країні є низький рівень освоєння нових технологій бізнесом (100 позиція) та низький рівень впливу ІКТ на появу нових бізнес-моделей (113 позиція).

Перевагами України лишається доступність ІКТ, що дозволило їй посісти 6 сходинку серед 139 країн світу, в цілому покращивши за рік за цим показником позицію на 4 пункти. Разом з тим, за оцінкою рівня конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг нами втрачено 3 пункти, що перемістило нас на 80 сходинку.

По відношенню до рейтингу минулого року, найбільше було погіршено оцінку рівня використання ІКТ під час взаємодії підприємств – «мінус» 17 пунктів, натомість на 35 пункти покращено оцінку міри забезпечення ІКТ доступом громадян до основних послуг (охорони здоров'я, освіти, фінпослуг тощо).

Слід відмітити суттєве покращення показників, які характеризують бізнес-середовище. Зокрема, значне скорочення часу та процедур, необхідних для відкриття бізнесу, за якими ми просунулися в рейтингу на 60 та 36 пунктів відповідно.

Наступним проаналізуємо *індекс розвитку інформаційно-телекомунікаційних технологій (ІКТ) - The ICT Development Index*. Індекс визначається на основі 11 показників, які охоплюють доступ до ІКТ, використання ІКТ і навички у сфері ІКТ. Він застосовується Міжнародним союзом електрозв'язку (ITU) для виміру рівня й еволюції в часі змін у сфері ІКТ і порівняльного аналізу ситуації в різних регіонах і країнах.

Таблиця 2.2.

ТОП 10 країн світу за індексом розвитку ІКТ (The ICT Development Index 2017, (IDI))

Місце	Країна	Значення
1	Ісландія	8,98
2	Південна Корея	8,85
3	Швейцарія	8,74
4	Данія	8,71
5	Велика Британія	8,65
6	Гонконг, Китай	8,61
7	Нідерланди	8,49
8	Норвегія	8,47
9	Люксембург	8,47
10	Японія	8,43
...		
79	Україна	5,62

Джерело: [29]

Показник IDI вказує на виробництво країною продукції з високою часткою доданої вартості, про рівень інноваційної компоненти в структурі галузей країни. На жаль, показник IDI України за дослідний період демонструє технологічну

відсталість вітчизняної економіки. Невпровадження сучасних інноваційних процесів та високотехнологічних складових, що базуються на ІКТ, перешкоджає автоматизації виробництва, уповільнює виробничий процес, призводить до неефективного використання ресурсів та часу, а відтак, й до подорожчання отриманої продукції та її неконкурентоспроможності на світовому ринку, що негативно відображається у структурі платіжного балансу України.

ІТ-ринок України

Вітчизняний ринок інформаційних технологій перебуває на стадії активного становлення. Зокрема збільшується ринок комп'ютеризації підприємств, розширюється мережа доступу до Інтернет, зафіксовано відчутне збільшення експорту української програмної продукції та технологічних послуг.

Таблиця 2.3.

Структура зовнішньої торгівлі ІКТ-послугами та загальний обсяг експорту та імпорту послуг по всіх галузях у 2016 році

Найменування послуги	Експорт		Імпорт		Сальдо
	млн.дол. США	у % до 2015	млн.дол. США	у % до 2015	
Усього послуг	9631,4	98,9	5304,7	96,0	4326,7
<i>Послуги у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні послуги</i>	1569,2	99,0	410,0	74,8	1159,2
Телекомунікаційні послуги	253,5	71,9	149,9	54,1	103,6
Комп'ютерні послуги	1105,5	110,9	181,2	94,3	924,3
Інформаційні послуги	210,2	89,2	78,9	99,7	131,3

Джерело: [36]

Як видно з таблиці у 2016 році порівняно з 2015 загальні об'єми експорту та імпорту послуг України несуттєво зменшилися (на 1,1% та 4% відповідно), експорт майже у 2 рази перевищує імпорт. Загальний обсяг експорту ІКТ-послуг також зменшився всього на 1%, а от імпорт – на 25,2%. Аналізуючи структуру зовнішньої торгівлі ІКТ-послугами, ми бачимо, що у експорт телекомунікаційні послуг зменшився на 28,1%, а імпорт на 45,9%. Експорт комп'ютерних послуг у 2016 році

зріс на 10,9%, а імпорт зменшився на 5,7%. Експорт інформаційних послуг зменшився на 10,8%, а імпорт на 0,3%.

Стосовно 2017 року, то експорт ІТ-послуг з України в першому півріччі цього року збільшився на 18,3%, у порівнянні з аналогічним періодом минулого року. По темпам зростання виручки галузь зайняла третє місце в структурі української економіки після АПК та металургії рис. .



Рис.2.2. Обсяг експорту найбільших галузей в Україні, млрд. дол. США

Джерело: [34]

Проте, сфері програмного забезпечення Україна ще багато в чому поступається зарубіжним досягненням. Так, в Україні ще слабо автоматизовані платіжні системи. Впровадження програмного забезпечення – це прямий шлях до прозорого проведення усіх фінансових операцій. Проте є й сфери, автоматизація яких, за останні рік-два, відбувалася доволі активно. Наприклад, нормою стали електронні продажі квитків. Набирає обертів і тенденція переведення програмного забезпечення в Інтернет. Компанії віддають третім

особам на зберігання свої бази даних, натомість отримуючи можливість доступу до них через Інтернет. Хоча разом зі зручністю компанії отримують і ризик – їхня інформація стає доступною для інших зацікавлених осіб

Основні проблеми, які заважають розвитку ІТ в Україні:

1. *Несприятливий бізнес-клімат.* Основна проблема ІТ-спеціалістів нашої країни полягає в тому, що більшість із них працює “в тіні”. Найбільша перепона — поганий економічний клімат, що визначається рівнем простоти ведення бізнесу, “дружелюбності” держави та законодавчої бази, яка б підтримувала розвиток сфери. На жаль, поки жоден із цих механізмів не працює вдало. Найчастіше у ІТ-спеціалістів виникають проблеми із оформленням великої кількості документів у податковій службі, пенсійному фонді, банках тощо. При цьому зміни у податковому кодексі України не дуже втішають. Середня заробітна плата айті-спеціаліста в Україні складає 2000-2500 дол. США, а майже третина має витратитися на оподаткування.

2. *Применшення важливості галузі ІТ.* Державні установи та підприємці все ще ігнорують можливість запровадження будь-яких інноваційних нововведень, що передбачають роботу із технікою. Нашому суспільству потрібно зрозуміти, що ІТ-технології треба почати сприймати як інструмент для досягнення цілей в будь-якій сфері. Таке відношення до галузі та технологій допоможе пришвидшити реформи та зробити державну систему більш прозорою і зрозумілою, а це, у свою чергу, сприятиме зменшенню корупції.

3. *Відсутність якісної профільної освіти.* Проблема в тому, що українські ВНЗ все ще працюють за застарілою програмою викладання. Світ йде вперед, і Україна не встигає за останніми тенденціями у сфері освіти. Сучасний ринок праці потребує спеціалістів, що розуміються на нових трендах. Для того, аби наздогнати інших, українську систему вищої освіти потрібно негайно реформувати та покращувати до міжнародних стандартів.

4. *Нестача кваліфікованих кадрів.* Виходячи із попередньої проблеми, з'являється ще одна. Якої б популярності не набула ця сфера, а спеціалістів із ІТ-технологій все ще не вистачає. Причин декілька, та головною все ж таки є та

система освіти, яка, на жаль, не може підготувати такої кількості кадрів, що відповідала би попиту. Також багато хто працює на іноземний ринок, а певна кількість айті-спеціалістів мігрувала.

5. *Проблема захисту прав індивідуальної власності.* У 2016 році Україна все ще займала 4 місце у топ-10 країн за використанням піратських сайтів. Уряд намагається впровадити певні заходи, але поки українці все ще шукають альтернативні шляхи, аби не платити за контент та програмне забезпечення. На разі створено спеціальний підрозділ у МВС, що має займатись цими питаннями. Лише тоді, коли Україна вирішить проблему зі захистом прав інтелектуальної власності, будуть отримуватися та зростати інвестиції в інтелектуальній сфері. Українські ІТ-спеціалісти, працюючи над своїми новими проектами, повинні бути впевненими у своїх правах на авторство [33].

Детальніше проаналізуємо ринок безпосередньо корпоративного програмного забезпечення. З рис. 3.4. видно, що за період 2012-2017 рр. об'єм ринку програмного забезпечення з електронних закупівель постійно зростає.

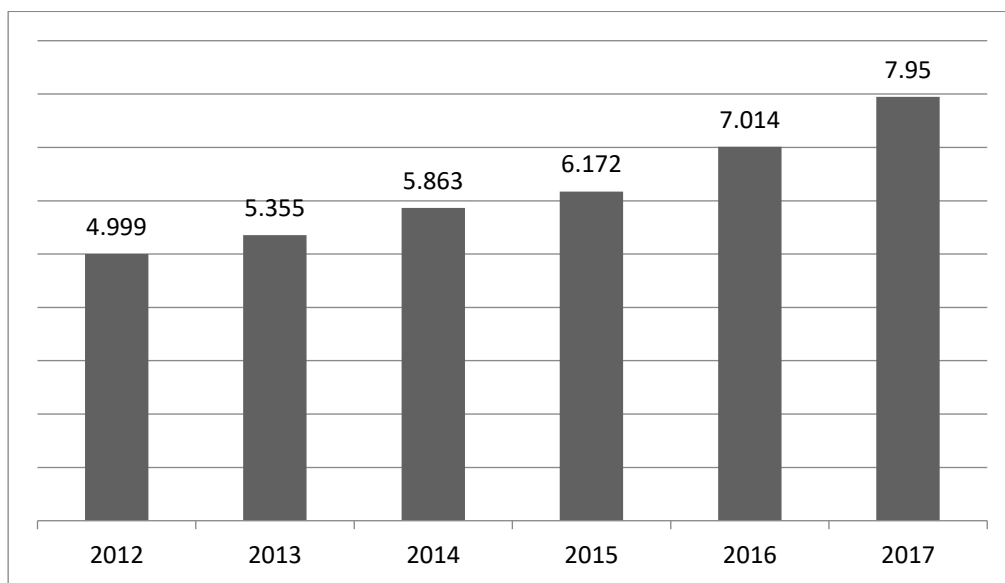


Рис. 2.3. Об'єм ринку ПЗ з електронних закупівель, млн. дол. США

Джерело: [35]

На рис. 2.3. зображено щорічне зростання доходів постачальників програмного забезпечення з електронних закупівель за географічним розташуванням.

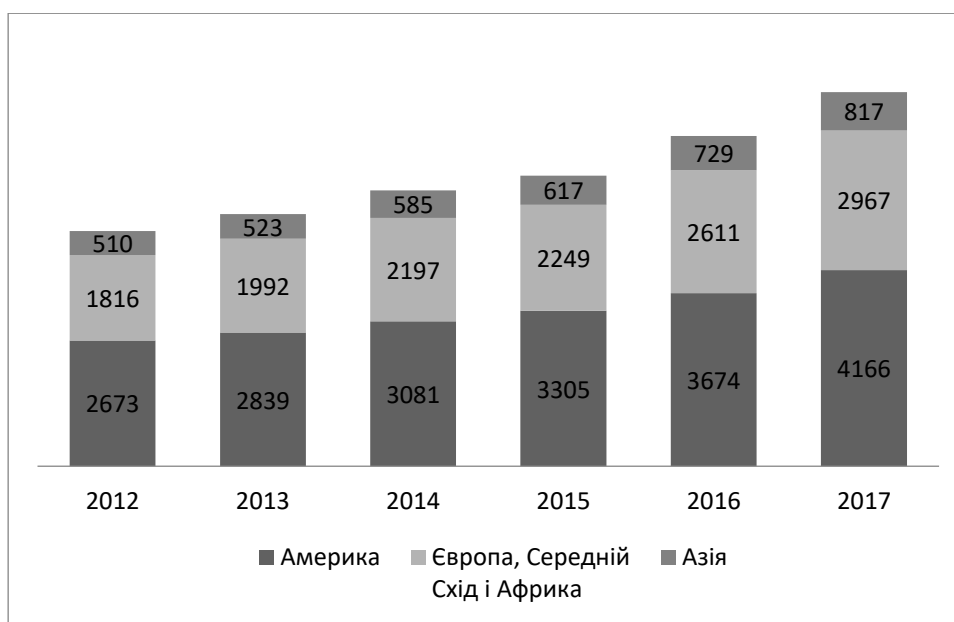


Рис.2.4. Дохід постачальників ПЗ для електронних закупівель за географічним розташуванням, млн.дол.США

Джерело: [35]

З рис 2.4. видно, що найбільшим ринком програмного забезпечення даного типу є Америка, яка займає половину ринку, на другому місці – Європа, Середній Схід та Африка, а останнє місце займає ринок Азії.

2.2. Аналіз внутрішніх передумов вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства ТОВ «ПРЕКОРО»

ТОВ «ПРЕКОРО» - ІТ-компанія, яка була заснована наприкінці 2015 року командою підприємців, що мають великий досвід в розробці хмарних рішень для корпоративних клієнтів. Пресого вдалося створити спрощене рішення для запитів і закупівель товарів і послуг, які необхідні компаніям. Компанія успішно допомагає малому та середньому бізнесу з організацією і контролем витрат. Завдяки зрозумілому інтерфейсу, широкому функціоналу і гнучкій системі налаштувань програмний продукт компанії робить контроль закупівель і планування витрат набагато простішим. Це заощаджує не тільки фінанси, а й час співробітників. Багатомовний інтерфейс і підтримка всіх валют в Пресого роблять систему доступною по всьому світу. Програмне забезпечення Пресого для автоматизації закупівель та контролю витрат використовується як в невеликих, зростаючих

компаніях, так і в великих компаніях, таких як: Medcover, JYSK, Live Nation. Precoro - це можливість для малого і середнього бізнесу ефективно управляти процесом закупівель в компанії, автоматизувати ручну роботу за допомогою простого і функціонального хмарного інструменту.

Місія компанії – допомогти компаніям налаштувати прозорий і ефективний процес закупівель.

Стадія життєвого циклу підприємства - дитинство і юність (ріст). Відмінні риси: головна мета – короткочасний прибуток і прискорений ріст, виживання за рахунок твердого керівництва, основне завдання – зміцнення й захоплення своєї частини ринку, організація праці – планування прибутки

Продукт компанії ТОВ «ПРЕКОРО» - програмне забезпечення «Precoro», яке дозволяє зробити процес управління закупівлями і контролю витрат більш прозорим і ефективним. Скорочує кількість ручної роботи для співробітників відділів закупівель, фінансів та бухгалтерії.

Рішення, які пропонує даний програмний продукт «Precoro»:

- облік витрат – система обліку витрат дозволяє отримати актуальні дані про витрати компанії і формувати звіти онлайн;
- управління закупівлями – система управління закупівлями допоможе побудувати правильний процес, починаючи від збору запитів і закінчуючи оплатою і формуванням звітності;
- контроль бюджетів і витрат – формуючи бюджети онлайн і здійснюючи закупівлі в рамках встановлених бюджетів, клієнти можуть бути завжди в курсі всіх витрат. Бюджет періоду можна скорегувати онлайн в момент потреби, а не постфактум.

Організаційна структура. Підприємство ТОВ «ПРЕКОРО» має лінійно-функціональну організаційну структуру. На чолі підприємства стоїть генеральний директор, якому підпорядковуються заступник фінансовий директор, керівник відділу продажів, керівник відділу підтримки, відділ розробки та директор по маркетингу.



Рис. 2.5. Організаційна структура ТОВ «ПРЕКОРО»

Складено автором

Бізнес модель. Підприємство ТОВ «ПРЕКОРО» працює на базі моделі SaaS (software as a service), яка передбачає надання підписникам (клієнтам) готового прикладного програмного забезпечення, яке повністю обслуговується провайдером. Постачальник у цій моделі самостійно управляє додатком, надаючи замовникам доступ до функцій із клієнтських пристроїв, як правило, через мобільний додаток або веб-браузер.

Бізнес-процеси підприємства ТОВ «ПРЕКОРО» можна розділити на ряд функціональних областей:

- 1) Управління фінансами - здійснюється фінансовим відділом підприємства і включає в себе планування і організацію фінансів; облік фінансових ресурсів; контроль і аналіз ефективності використання фінансів; регулювання доходів і видатків; стимулювання кінцевих результатів виробництва.
- 2) Розробка програмного продукту – розробка та вдосконалення програмного продукту компанії, усунення помилок.
- 3) Підтримка клієнтів – допомога клієнтам компанії в питаннях імплементації, користування, у разі виникнення проблем у процесі використання програмного продукту підприємства.

- 4) Продажі – організація і ведення продажів продукції компанії; планування і проведення аналітичної роботи; забезпечення продажів; контроль над розрахунками з клієнтами; залучення нових клієнтів, забезпечення плану продажів компанії.
- 5) Управління персоналом – пошук та найм на роботу персоналу; забезпечення розвитку персоналу.

Маркетинг на підприємстві. На даний момент підприємство використовує такий метод просування свого продукту як вхідний маркетинг Inbound Marketing – метод залучення клієнтів, шляхом створення цікавого, для цільової аудиторії контенту і його поширення по різних каналах.

Основним каналом збуту підприємства є Inbound sales або вхідні продажі. Вхідні продажі розраховані на корпоративний ринок. Вони тісно пов'язані з маркетингом. Маркетинг генерує потік вхідних заявок від потенційних клієнтів, а відділ продажів їх обробляє.

Переваги вхідних продажів:

1. Робота з вхідним потоком заявок. Потенційні клієнти самі телефонують або пишуть у офіс.

2. Розподіл праці у відділі продажів. Одні менеджери займаються лише першим продажем, а інші зайняті на етапі клієнтського сервісу (account management) і працюють з постійними клієнтами.

3. Зниження витрат відділу продажів. При впровадженні моделі вхідних продажів більше не потрібен оператор "холодних" дзвінків. Менеджери по продажам працюють тільки з вхідними заявками. Прибравши зайвих людей або застосувавши аутсорсинг, знижуються витрати.

4. Синерія маркетингу та продажів. Робота відділу маркетингу та відділу продажу працюють як єдиний механізм досягнення цілей компанії.

5. Лояльні клієнти. Перед продажем, клієнт знайомиться з навчальними матеріалами, кейсами, відгуками компанії.

Підприємство застосовує такий вид реклами, як PPC - це рекламна модель, що застосовується в Інтернеті, в якій рекламодавець розміщує рекламу на сайтах, і платить їх власникам за натискання користувачем на розміщений банер (текстовий або графічний) або «тіло» документа (класичний приклад - рекламний код формату clickunder). Таким чином рекламодавець як би купує собі клієнтів в інтернеті.

Програмні продукти, які використовує підприємство ТОВ «ПРЕКОРО»:

1. Hubspot CRM - набір інструментів для управління клієнтами, продажами, контролю роботи менеджерів, автоматизації бізнес-процесів, аналітики і прогнозування. Сервіс зберігає всі контакти та деталі, в тому числі історію взаємодії, через електронну пошту та телефон. Можна також стежити за всіма пропозиціями, завданнями та планування зустрічей.
2. Asana - SaaS-додаток для невеликих компаній і індивідуального використання, що володіє всім необхідним набором можливостей для успішного ведення невеликих проектів. Основний акцент творці сервісу роблять на тому, що тепер управляти проектами можливо і без використання електронної пошти. Концепція роботи з додатком Asana проста і нагадує більшість систем подібного призначення. Кожна команда може створити для себе зручне робоче простір (workspace). Кожен робочий простір може включати в себе безліч проектів, а кожен проект, в свою чергу, безліч завдань. Користувачі, що мають на те повноваження, можуть доповнювати завдання, додавати коментарі і теги, прикріплювати до задачі файли. Також Asana дає користувачам можливість підписатися на цікаві для його завдання. У разі зміни або закриття такого завдання всі передплатники миттєво отримають відповідне повідомлення.
3. Confluence – програмне забезпечення, яке дозволяє групувати робочі матеріали і зберігати їх в зручному вигляді, в одному місці, що допомагає не витрачати робочий час на пошуки потрібної інформації.

Визначимо *основні показники*, які показують загальний економічний стан підприємства.

Проаналізуємо динаміку показників, що характеризують реалізацію та собівартість продукції (табл.).

Таблиця 2.4.

Динаміка фінансових показників ТОВ «ПРЕКОРО»

за 2016-2017 рр., тис грн

Назва показника	2016р.	2017р.
Виручка від реалізації тис. грн.	6 642,8	23 584,7
Собівартість реалізованої продукції тис. грн.	6 015,5	21 747,8

Складено автором

Аналізуючи таблицю вище, можна сказати, що в динаміці 2х років виручка від реалізації ТОВ «ПРЕКОРО» дорівнює собівартості реалізованої продукції підприємства, що в свою чергу може свідчити про низький рівень рентабельності діяльності підприємства.

Проаналізуємо основні показники інвестиційної привабливості підприємства за останні 3 роки, а саме:

- показники фінансової стійкості (платоспроможності);
- показники ділової активності;
- показники ліквідності;
- показники рентабельності.

Таблиця 2.5.

Показники платоспроможності ТОВ «ПРЕКОРО» за 2016-2017 рр.

Показник	2016	2017	Нормативне значення
Коефіцієнт платоспроможності	0,01013	0,05855	>0,5
Коефіцієнт фінансування	98,73	16,0803	<1, зменшення
Коефіцієнт забезпеченості власними ОЗ	0,01003	0,062	>0,1
Коефіцієнт маневреності власних коштів	1	0,9985	>0, збільшення

Складено автором

Таблиця 2.6.

Динаміка показників платоспроможності ТОВ «ПРЕКОРО» за 2016-2017 рр.

Показник	Абсолютне відхилення	Темпи приросту, %
	2017/2016	2017/2016
Коефіцієнт платоспроможності	+0,04852	+483,75
Коефіцієнт фінансування	- 82,6497	-83,71
Коефіцієнт забезпеченості власними ОЗ	+0,052	+518,15
Коефіцієнт маневреності власних коштів	-0,0015	-0,15

Складено автором

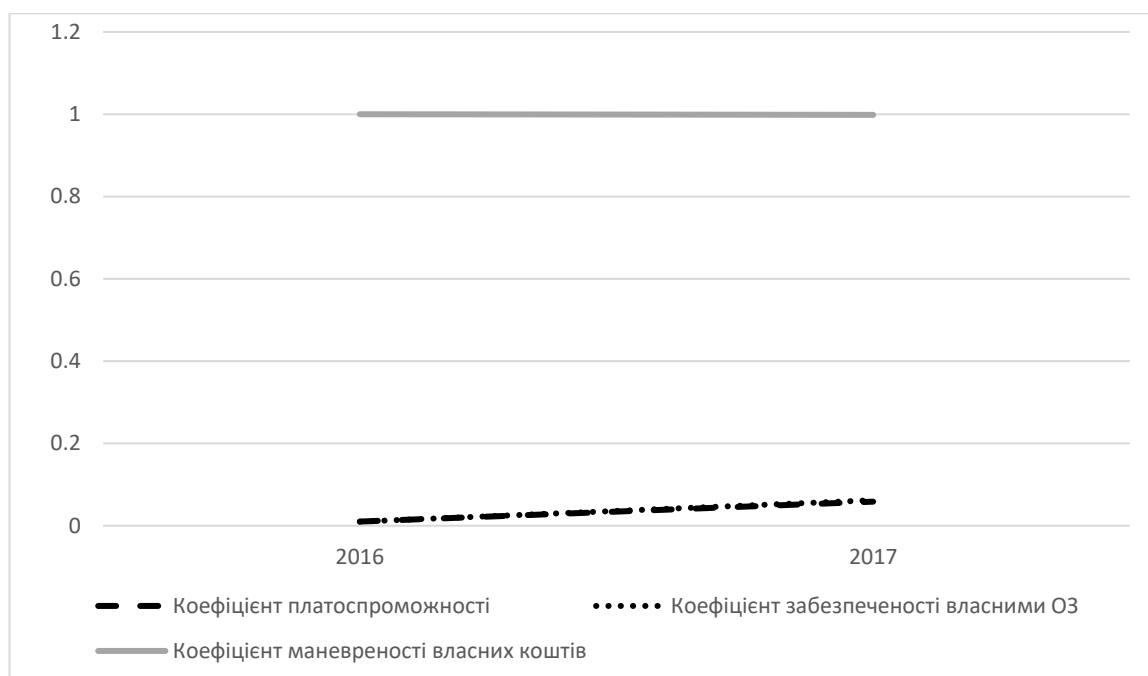


Рис. 2.6. Динаміка показників платоспроможності ТОВ «ПРЕКОРО» за 2015-2016 рр.

Складено автором

Проаналізуємо отримані значення показників та їх динаміку:

Коефіцієнт платоспроможності (автономії) – характеризує частку коштів, вкладених власниками підприємства в загальну вартість майна. Нормальне мінімальне значення коефіцієнта автономії орієнтовано оцінюється на рівні 0,5, що припускає забезпеченість позикових коштів власними, тобто, реалізувавши майно, сформоване із власних джерел, підприємство зможе погасити зобов'язання. Однак,

у ході оцінки цього коефіцієнта, необхідно приймати до уваги галузеву приналежність підприємства (наприклад, машинобудівні підприємства повинні мати більш високе значення коефіцієнта автономії, ніж підприємства торгівлі, що пояснюється більш високою питомою вагою необоротних активів у структурі балансу), наявність довгострокових позикових коштів й інші розглянуті вище фактори. В даному випадку ми бачимо досить низьке значення показника за аналізований період, проте воно має стрімку тенденцію до зростання.

Коефіцієнт фінансування – показує, скільки позикових коштів залучило підприємство на 1 грн вкладених в активи власних коштів. Показник має тенденцію до зменшення, що є позитивним.

Коефіцієнт забезпеченості власними ОЗ – характеризує наявність власних оборотних коштів у підприємства, необхідних для його фінансової сталості. Даний показник має стрімку тенденцію до зростання.

Коефіцієнт маневреності власних коштів – дозволяє визначити частку власного капіталу, що спрямована на фінансування оборотних активів. Додатне значення свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів та частини оборотних. Позитивною динамікою є збільшення показника, а нормативним значенням – 0,1 та вище. Показник знаходиться в межах нормативного значення, хоча й має несуттєву тенденцію до зменшення.

Таблиця 2.7.

**Показники ділової активності ТОВ «ПРЕКОРО»
за 2016-2017 рр.**

Показник	2016	2017	Нормативне значення
Коефіцієнт оборотності активів	6,951	8,7335	>1, збільшення
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	121,77	92,093	>1, збільшення
Коефіцієнт оборотності ОЗ (фондовіддача)	699,24	1120,41	>1, збільшення

Продовження таблиці 2.7.

Коефіцієнт оборотності ВК	714,28	215,78	>1, збільшення
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,357	8,392	>1, збільшення
Коефіцієнт обороту дебіторської заборгованості	3,722	9,553	>1, збільшення
Строк погашення дебіторської заборгованості	96	37	зменшення
Строк погашення кредиторської заборгованості	56	42	зменшення

Складено автором

Таблиця 2.8.

**Динаміка показників ділової активності ТОВ «ПРЕКОРО»
за 2016-2017 рр.**

Показник	Абсолютне відхилення	Темпи приросту, %
	2017/2016	2017/2016
Коефіцієнт оборотності активів	+1,7825	+25,64
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	-29,677	-24,37
Коефіцієнт оборотності ОЗ (фондовіддача)	421,17	60,23
Коефіцієнт оборотності ВК	-498,5	-69,79
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	+2,035	+32,012
Коефіцієнт обороту дебіторської заборгованості	+5,83071	+156,64
Строк погашення дебіторської заборгованості	-59	-61,458
Строк погашення кредиторської заборгованості	-14	-25

Складено автором

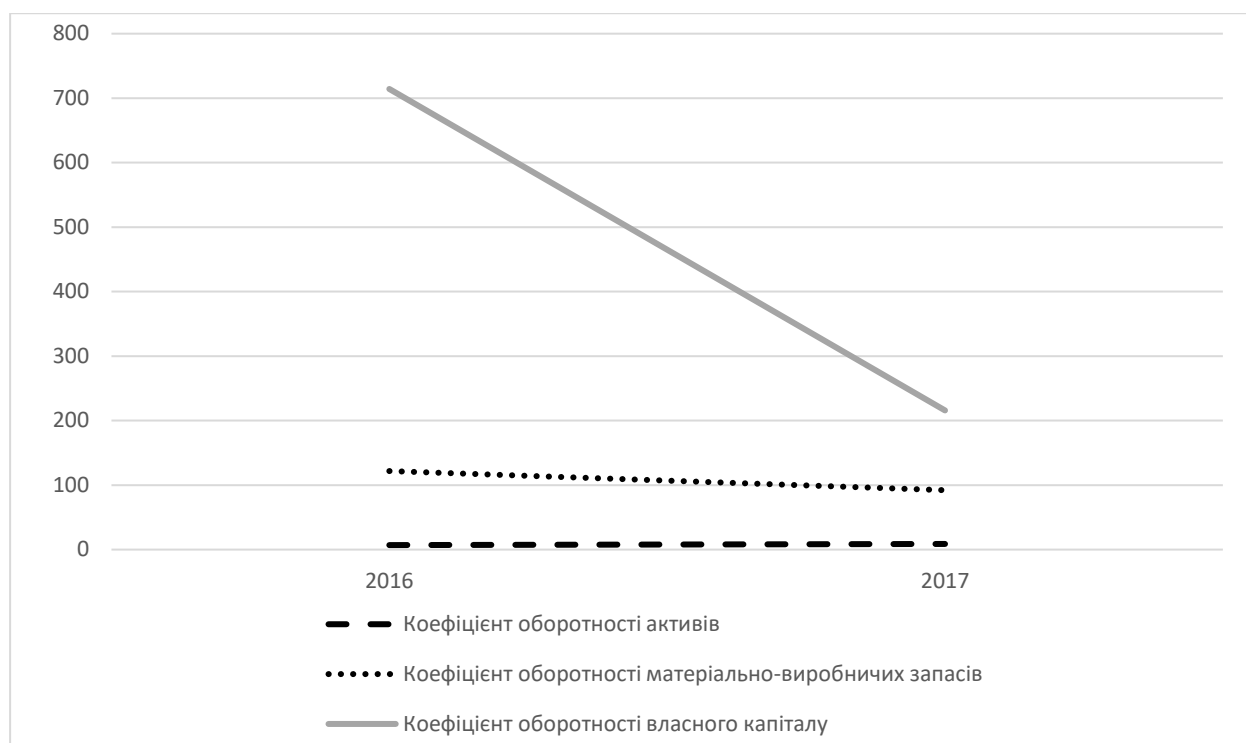


Рис. 2.6. Динаміка показників ділової активності ТОВ «ПРЕКОРО» за 2015-2016 рр.

Складено автором

Проаналізуємо отримані значення показників та їх динаміку:

Коефіцієнт оборотності активів – відображає швидкість обороту сукупного капіталу підприємства, тобто показує, скільки разів за аналізований період відбувається повний цикл виробництва й обіг, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку, або скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна одиниця активів. Показник знаходиться в межах нормативного значення та має позитивну динаміку.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів – відображає число оборотів товарно-матеріальних запасів підприємства за аналізований період.

За аналізований період показник має досить високі значення, у 2017 році він зменшився приблизно на 25%. Зниження даного показника свідчить про відносне збільшення виробничих запасів і незавершеного виробництва або про зниження попиту на готову продукцію. У цілому, чим вище показник оборотності матеріальних запасів, тим менше коштів зав'язано в цій найменш ліквідній статті

оборотних активів, тим більш ліквідну структуру мають оборотні активи й тим стійкіше фінансове становище підприємства.

Коефіцієнт оборотності ОЗ (фондовіддача) – показує ефективність використання основних засобів підприємства. Даний показник за аналізований має дуже високі значення та показав зростання на 60% у 2017 році.

Коефіцієнт оборотності ВК – характеризує ефективність використання власного капіталу підприємства. За аналізований період показник має занадто високі значення, що означає значне перевищення рівня реалізації над вкладеним капіталом. У 2017 році показник зменшився приблизно на 70%, що говорить про те, що підприємству необхідно працювати в напрямку збільшення обсягу збуту.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – показує розширення або зниження комерційного кредиту, наданого підприємству. Зростання коефіцієнта означає збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства, зниження – ріст покупок у кредит. Коефіцієнт має позитивну динаміку за аналізований період.

Коефіцієнт обороту дебіторської заборгованості – показує, скільки разів за рік обернулися кошти, вкладені в розрахунки. Як правило, чим вище цей показник, тим краще, тому що підприємство швидше одержує оплату по рахунках. З іншого боку, надання покупцям товарного кредиту є одним з інструментів стимулювання збуту, тому важливо знайти оптимальну тривалість кредитного періоду. Показник має досить позитивну динаміку за аналізований період.

Таблиця 2.9.

Показники ліквідності ТОВ «ПРЕКОРО» за 2016-2017 рр.

Показник	2016	2017	Нормативне значення
Коефіцієнт покриття	1,01013	1,0621	>1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,9966	0,99085	>0,6

Продовження таблиці 2.9.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01665	0,01583	0,2>
Чистий оборотний капітал	19,1	206,4	> 0

Складено автором

Таблиця 2.10.

**Динаміка показників ліквідності ТОВ «ПРЕКОРО»
за 2016-2017 рр.**

Показник	Абсолютне відхилення	Темпи приросту, %
	2017/2016	2017/2016
Коефіцієнт покриття	+0,05197	5,145
Коефіцієнт швидкої ліквідності	-0,00575	-0,577
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	-0,00082	-4,925
Чистий оборотний капітал	187,3	+980,628

Складено автором

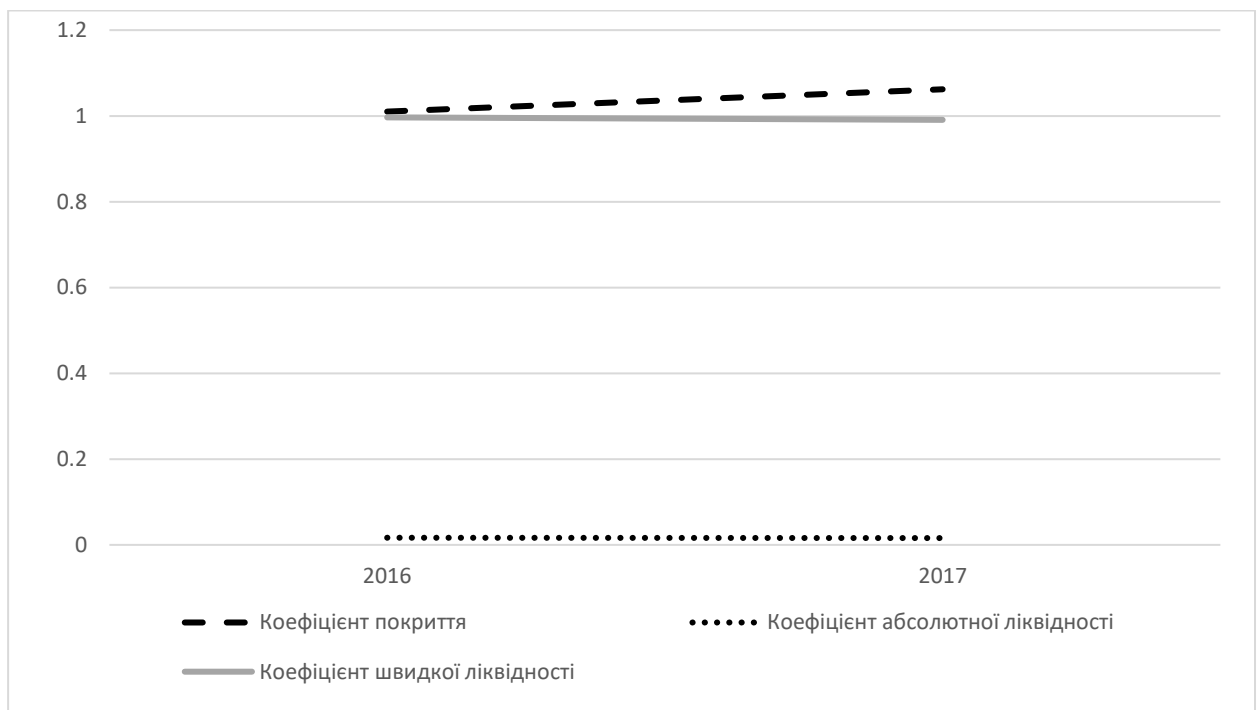


Рис.2.6. Динаміка показників ліквідності ТОВ «ПРЕКОРО» за 2015-2016 рр.

Складено автором

Проаналізуємо отримані значення показників та їх динаміку:

Коефіцієнт покриття – характеризує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів. Значення коефіцієнта знаходиться в межах нормативних значень та має позивину динаміку.

Коефіцієнт швидкої ліквідності – показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості. Цей показник показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. За аналізований період показник знаходиться в межах нормативних значень, хоча й має зовсім не суттєву тенденцію до зменшення.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності – Дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів.

Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,2...0,3. На практиці ж значення бувають значно нижчі, і за цим показником не можна відразу робити негативні висновки про можливості підприємства негайно погасити свої борги, тому що мало ймовірно, щоб всі кредитори підприємства одночасно пред'явили б йому свої вимоги. У той же час, занадто високе значення показника абсолютної ліквідності свідчить про нерациональне використання фінансових ресурсів.

Показник має досить низькі значення за аналізований період, проте не можна відразу робити негативні висновки про можливості підприємства негайно погасити свої борги, тому що мало ймовірно, щоб всі кредитори підприємства одночасно пред'явили б йому свої вимоги. У 2017 році показник зменшився на 5%.

Чистий оборотний капітал – необхідний для підтримки фінансової стійкості підприємства, оскільки перевищення оборотних коштів над короткостроковими зобов'язаннями означає, що підприємство не тільки може погасити свої

короткострокові зобов'язання, але і має резерви для розширення діяльності. За аналізований період показник продемонстрував досить стрімку тенденцію до зростання.

Таблиця 2.11.

Показники рентабельності ТОВ «ПРЕКОРО» за 2015-2017 рр.

Показник	2016	2017	Нормативне значення
Коефіцієнт рентабельності активів	0,033	0,019	>1
Коефіцієнт рентабельності ВК	3,376	0,481	>0,6
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,005	0,002	0,2>

Складено автором

Таблиця 2.12.

Динаміка показників рентабельності ТОВ «ПРЕКОРО» за 2015-2017 рр.

Показник	Абсолютне відхилення	Темпи приросту, %
	2017/2016	2017/2016
Коефіцієнт рентабельності активів	-0,014	-42,42
Коефіцієнт рентабельності ВК	-2,895	-85,75
Коефіцієнт рентабельності діяльності	-0,003	-60

Складено автором

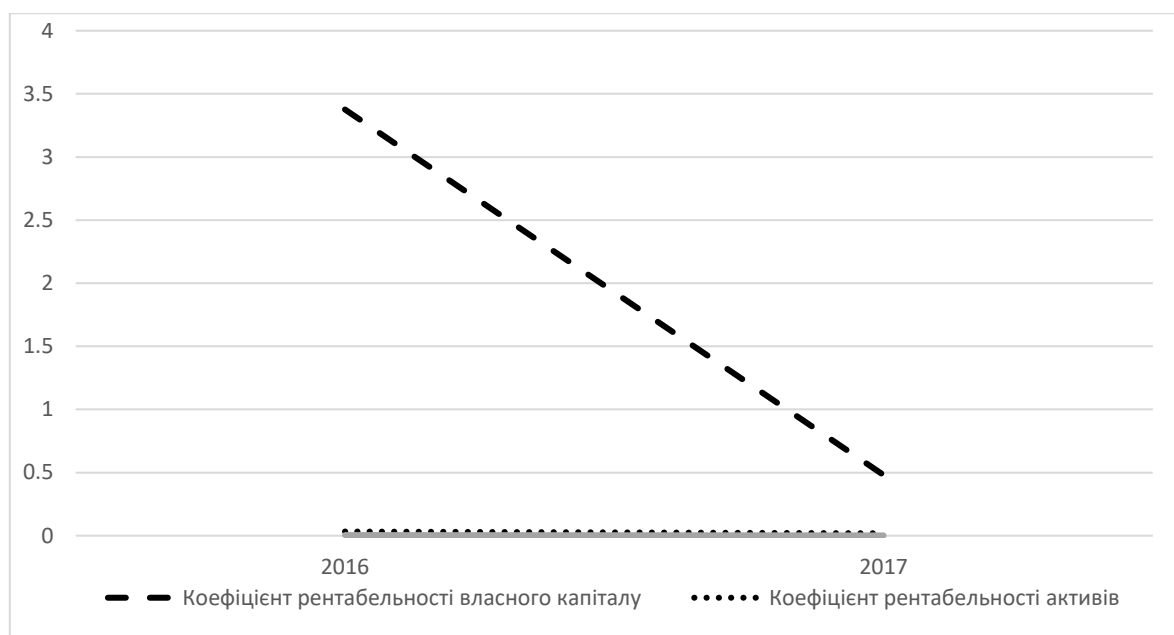


Рис. 2.7. Динаміка показників рентабельності ТОВ «ПРЕКОРО» за 2015-2016 рр.

Складено автором

Проаналізуємо отримані значення показників та їх динаміку:

Коефіцієнт рентабельності активів – (економічна рентабельність) характеризує – рівень прибутку, що створюється всіма активами підприємства, які перебувають у його використанні згідно з балансом.

За період 2016-2017 рр. показник зменшився на 42%, що може свідчити про падаючий попит на продукцію підприємства й про перенагромадження активів.

Коефіцієнт рентабельності ВК – (фінансова рентабельність) характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в дане підприємство, тому найбільший інтерес представляє для наявних і потенційних власників й акціонерів й є одним з основних показників інвестиційної привабливості підприємства, тому що його рівень показує верхню межу дивідендних виплат.

За аналізований період показник зменшився на 85%, що говорить про неефективне використання власного капіталу підприємства. Зниження виробничих, збутових та інших витрат дозволить підвищити чистий прибуток, як і активізація роботи з нарощування доходу. Тому робота в цьому напрямку дозволить підвищити рентабельність власного капіталу.

Коефіцієнт рентабельності діяльності – розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг). Показник продемонстрував зменшення на 60% за аналізований період, що говорить про зменшення ефективності господарської діяльності підприємства.

Рентабельність показує, наскільки прибуткова діяльність підприємства. Відповідно, чим вищі коефіцієнти рентабельності - тим ефективніша діяльність підприємства. Тому, на сьогоднішній день, підприємство повинно прагнути добитися більш високих показників, а керівництво повинно визначати шляхи їх зростання

2.3.Виявлення можливих пріоритетів розвитку підприємства ТОВ «ПРЕКОРО»

Для аналізу зовнішнього середовища скористаємося PEST-аналізом, який передбачає стратегічний аналіз соціальних (S - social), технологічних (T - technological), економічних (E - economic), політичних (P - political) факторів зовнішнього середовища організації.

Для визначення факторів макросередовища, які чинять основний вплив на діяльність ТОВ «ПРЕКОРО» будуємо таблицю 2.1 (3 бали — сильний вплив; 2 — помірний; 1 — слабкий; 0 — відсутність впливу).

Таблиця 2.13.

Оцінка факторів макросередовища

Фактори	Опис фактора	Характер впливу фактора	Оцінка ступеня впливу факторів, у балах
Політико-правові:			
1. Відсутність комплексного галузевого регулювання ринку розробки ПЗ.	1. Ринок розробки ПЗ в Україні – це сфера, в якій держава не встановила та не реалізує окремо свої повноваження щодо управління та регулювання діяльності з розробки ПЗ, а також не визначила окремих прав, обов’язків та засад відповідальності фізичних і юридичних осіб, які беруть участь у даній діяльності або користуються послугами з розробки ПЗ чи безпосередньо ПЗ.	1. -1	1. 1

Продовження таблиці 2.13.

2. Проблема піратства та захисту прав індивідуальної власності	2. Україна займає 4 місце у топ-10 країн за використанням піратських сайтів. Ситуація із захистом прав інтелектуальної власності стримує зростання української економіки в цілому та ІТ-ринку зокрема.	2. -1	2. 2
3. Відсутність державної підтримки розвитку ІТ-галузі	3. На разі в Україні відсутнє законодавство, яке захищало б ІТ-бізнес там стимулювало б його розвиток.	3. -1	3. 3
4. Перехід до цифрової економіки та суспільства	4. 17 січня 2018, Кабінет Міністрів України схвалив Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 та затвердив план заходів з її реалізації, Концепція передбачає перехід від сировинного	4. +1	4. 3
5. Корупція	5. У дослідженні Transparency International “Індекс сприйняття корупції” (CPI) за 2017 рік Україна здобула 30 балів зі 100 можливих і посіла 130 місце (зі 180 країн). Це на 1 бал більше та на 1 позицію вище, ніж у минулому році (29 балів, 131 місце зі 176 країн). Такий повільний ріст індексу України, фактично падіння динаміки зростання вдвічі порівняно з 2016 роком, пояснюється такими обставинами, як брак політичної волі керівництва країни до рішучої боротьби з корупцією та низький рівень довіри до українських судів та прокуратури.	5. -1	5. 2
6. Нестабільне політичне становище	6. Нестабільна політична та інвестиційна ситуація зумовлює недовіру іноземних інвесторів та зменшує привабливість України в аспекті міжнародного науково-технічного співробітництва.	6. -1	6. 3
7. Перенесення бізнесу і стартапів в інші країни	7. ІТ-сектор накрила хвиля обшуків та перевірок з боку різних державних органів, у цьому заході взяли участь майже все: від міліції та податкової служби до прокуратури та СБУ. Причиною такої уваги до ІТ-сектору в тому, що зростання галузі і мільярдні обороти зробили ІТ-сектор ласим шматком для державного контролера.	7. -1	7. 2
8. Бюрократизація	8. Виникають проблеми із оформленням великої кількості документів у податковій службі, пенсійному фонді, банках тощо.	8. -1	8. 1

Продовження таблиці 2.13.

9. Полегшення процедури працевлаштування іноземців	з 27 вересня 2017 року для отримання дозволу на працевлаштування ІТ-фахівців впроваджуються певні особливості. У Законі «Про зайнятість населення» було визначено нове поняття «іноземні ІТ-професіонали», що віднесені до особливої категорії іноземців, які претендують на працевлаштування в Україні (п. 5 ч. 2 ст. 421 Закону «Про зайнятість населення») Віднесення розробників ПЗ до особливої категорії іноземців створює для них 2 пом'якшення у порівнянні з загальними вимогами: 1) Дозвіл на працевлаштування видається на строк до трьох років (за загальним правилом видається на строк до одного року). 2) Відсутність обмеження щодо мінімальної заробітної плати іноземного ІТ-фахівця ¹ (за загальним правилом роботодавець може отримати дозвіл, за умови виплати заробітної плати у розмірі не менш як десять мінімальних заробітних плат).	9. +1	9. 2
Економічні:			
1. Загальна економічна ситуація в країні.	1. На сьогодні економічна ситуація в Україні є нестабільною. Спостерігаються недостатні темпи росту ВВП. Кабмін прогнозує ріст ВВП на рівні 3% у 2018 році при нинішньому майже вдвічі нижчому рості на рівні 1,8%, але при цьому відсутні конкретні кроки по досягненню таких показників	1. -1	1. 2
2. Рівень інфляції	2. За останні роки відбувається збільшення темпів інфляції. У 2016 році індекс інфляції в Україні склав 112,4 %, а у 2017 році – 113,7%.	2. -1	2. 2
3. Інвестиційний клімат галузі.	3. Багато факторів, які роблять на даний момент ІТ галузь України непривабливою для інвесторів, а саме: відсутність податкових пільг, незахищеність прав іноземних інвесторів, незахищеність авторських прав, тиск з боку держави; відсутність верховенства закону і гарантій недоторканності інвестицій, обмеження на транскордонний рух капіталу, корупція, бюрократична система, жорсткий контроль над рухом грошових коштів, який обмежує можливість іноземних інвесторів вивести легально отриманий прибуток з країни; непередбачуваність податкової політики. Багато інвесторів, маючи можливість обирати країну для вкладення інвестицій, віддадуть перевагу регіону з більш якісним інвестиційним кліматом, ніж в Україні. Україна в очах іноземних інвесторів наразі виглядає як країна з нестабільною політичною і економічною ситуацією, мінливим кліматом і специфічним менталітетом населення	3. -1	3. 2

Продовження таблиці 2.13.

4. Незначне пом'якшення оподаткування в ІТ-галузі.	4. Відповідно до норм пункту 26 підрозділу 2 розділу XX "Перехідні положення" Податкового кодексу України тимчасово, з 1 січня 2013 року до 1 січня 2023 року, звільняються від оподаткування податком на додану вартість операції з постачання програмної продукції. Тобто, при роботі на єдиному податку (ЄП) підприємство звільняється від сплати деяких податків: податку на прибуток, ПДВ (при виборі ставки ЄП 5%), земельного податку. Крім цього, перевагами можна назвати відносно невисокі ставки податку: 3% чи 5% від розміру доходу. Але при визначенні оподатковуваного доходу не враховуються витрати підприємства, тобто навіть при збитковій діяльності прийдеться сплачувати податок. До того ж для підприємств діють обмеження щодо застосування форми розрахунків (тільки грошова форма) та щодо річного обсягу доходу (не більше 5 млн. грн.).	4. +1	4. 2
5. Зростання експорту ІТ-послуг	5. ІТ-галузь України є експортно-орієнтованою і займає третє місце за рівнем експорту. У 2017 році було надано послуг іноземним замовникам на 2,55 млрд доларів. У 2017 році експорт ІТ-послуг склав 3,3% українського ВВП. Якщо держава буде вживати заходів для підтримки розвитку ІТ-індустрії України, то є підстави прогнозувати нарощування темпу зростання індустрії до 25-30% за 2018 рік	5. +1	5. 2
6. Рівень заробітної плати ІТ-спеціалістів	6. За результатами дослідження профільного порталу "DOU" найнижча середня заробітна плата у працівників на посаді HTML Coder у розмірі 450 доларів, найвища у System Architect — 4 700 доларів. Зарплата опитаних на посаді головного розробника коливається в межах від 2,8 до 3,7 тисячі доларів. Також дослідження показало, що зарплати ІТ фахівців продовжують зростати.	6. -1	6. 3
Соціо-культурні:			
1. Демографіч на ситуація	1. Спостерігається постійне зменшення кількості населення України. Кількість людей пенсійного віку істотно переважає над молодим населенням. За прогнозами, до 2050 року 39% населення України буде у віці від 60 років і старше.	1. -1	1. 1
2. Недостатній рівень підготовки ІТ-спеціалістів	2. Більшість українських спеціалістів — самоучки. Проблема в тому, що українські вищі все ще працюють за застарілою програмою викладання. Світ йде вперед, і Україна не зовсім встигає за останніми тенденціями у сфері освіти. Сучасний ринок праці потребує спеціалістів, що розуміються на нових трендах.	2. -1	2. 2

Продовження таблиці 2.13.

3. Виїзд кваліфікованих кадрів закордон.	3. За останні два роки з України в Європу і США емігрували до 9 тит. IT-фахівців і дана тенденція зберігається	3. -1	3. 2
4. Недостатня кількість IT-спеціалістів	4. На сьогодні зростання та розвиток бізнесу можливий лише за умови впровадження новітніх технологій. Очевидно, що нові технології будуть і далі проникати в роботу кожної організації, включаючи великі корпорації і держсектор. А тому надалі буде поставати проблема з нестачею IT-спеціалістів та професіоналів, які можуть вирішувати складні технологічні завдання.	4. -1	4. 3
Технологічні:			
1. Рівень розвитку та рівень використання IT в Україні	1. За рівнем розвитку IT та комунікацій Україна поступається усім пострадянським країнам. В усіх світових рейтингах, які характеризують розвиток інформаційних технологій країн світу, Україна посідає досить низькі позиції.	1.-1	1. 2
2. Нерозвиненість використання IT в Україні	2. Державні установи та підприємці все ще ігнорують можливість запровадження будь-яких інноваційних нововведень, що передбачають роботу із технікою. Нашому суспільству потрібно зрозуміти, що IT-технології треба почати сприймати як інструмент для досягнення цілей в будь-якій сфері. Таке відношення до галузі та технологій допоможе пришвидшити реформи та зробити державну систему більш прозорою і зрозумілою, а це, у свою чергу, сприятиме зменшенню корупції	2. -1	2. 2
3. Зміна та адаптація нових технологій.	3. Прийняття Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 повинно поширити використання IT в усіх сферах.	3. +1	3. 3
4. Розвиток ринку програмного забезпечення	4. Ринок програмного забезпечення України швидко зростає як з точки зору робочих місць, так і з точки зору обсягу експорту з семи найбільших експортних галузей України тільки розробка ПЗ показала зростання за останні три роки.	4. +1	4. 3

Складено автором

У табл. 3.2 «Перелік можливостей і загроз макросередовища для підприємства» відповідно кожному фактору відображено можливі варіанти рішень (реакцій), ступінь впливу яких оцінений у балах (від 1 до 3).

Таблиця 2.14.

Перелік можливостей і загроз макросередовища для ТОВ «ПРЕКОРО»

Фактори макросередовища	Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство, у балах	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
1. Можливості (фактори сприятливого впливу) 1.1. Перехід до цифрової економіки та суспільства 1.2. Пом'якшення у процедурі працевлаштування іноземців 1.3. Зростання експорту ІТ-послуг 1.4. Поява освітніх ініціатив у сфері ІТ	1.1. 3 1.2. 3 1.3. 3 1.4. 3	1.1. Збільшення кількості українських клієнтів 1.2. Український ринок розробки ПЗ є експортно-орієнтованим, клієнти українських компаній працюють на іноземних ринках. Тому для розробки рішень, що спрямовані на іноземні ринки треба залучати в тому числі експертів з ринків клієнтів (іноземців); 1.3. Збільшення продажів компанії 1.4. Збільшення кількості ІТ-спеціалістів на ринку
2. Загрози (фактори несприятливого впливу) 2.1. Поява нових конкурентів 2.2. Несприятливі демографічні зміни 2.3. Відсутність державної підтримки та захисту ІТ-галузі 2.4. Скорочення доходів споживачів 2.5. Недостатня кількість ІТ-спеціалістів	2.1. 2 2.2. 2 2.3. 1 2.4. 3 2.5. 1 2.5. 2	2.1. Активні рекламні акції, диверсифікація продукції, стабілізація ринку, пошук нових ідей 2.2. Пошук нових ринків збуту 2.3. Орієнтація роботи на закордонний ринок 2.4. Розширення послуг низького цінового рівня 2.5. Співробітництво з іноземними спеціалістами

Складено автором

Проведений PEST-аналіз показав, що наразі в Україні більше факторів які стримують розвиток ІТ-галузі, аніж його підтримують. Головною причиною цього є відсутність належної підтримки та заохочення з боку держави до розвитку ІТ-сектора. Сюди можна віднести такі несприятливі фактори зовнішнього середовища як:

1. Надмірний тиск з боку держави та силових структур. ІТ-сектор накрила хвиля обшуків та перевірок з боку різних державних органів, у цьому заході взяли участь майже все: від міліції та податкової служби до прокуратури та СБУ. Причиною такої уваги до ІТ-сектору в тому, що

зростання галузі і мільярдні обороти зробили ІТ-сектор ласим шматком для державного контролера.

2. Високий рівень корупції.
3. Проблема піратства та захисту прав індивідуальної власності.
4. Низький рівень інвестиційної привабливості галузі через - відсутність податкових пільг, незахищеність прав іноземних інвесторів, незахищеність авторських прав, тиск з боку держави; відсутність верховенства закону і гарантій недоторканності інвестицій, порушення конкурентного середовища, обмеження на транскордонний рух капіталу, корупція, бюрократична система, бажання представників контролюючих органів вирішувати питання не в рамках законів, жорсткий контроль над рухом грошових коштів, який обмежує можливість іноземних інвесторів вивести легально отриманий прибуток з країни; непередбачуваність податкової політики. Багато інвесторів, маючи можливість обирати країну для вкладення інвестицій, віддадуть перевагу регіону з більш якісним інвестиційним кліматом, ніж в Україні. Україна в очах іноземних інвесторів наразі виглядає як країна з нестабільною політичною і економічною ситуацією, мінливим кліматом і специфічним менталітетом населення
5. Низький рівень використання ІТ. За рівнем розвитку ІТ та комунікацій Україна поступається усім пострадянським країнам. В усіх світових рейтингах, які характеризують розвиток інформаційних технологій країн світу, Україна посідає досить низькі позиції. Державні установи та підприємці все ще ігнорують можливість запровадження будь-яких інноваційних нововведень, що передбачають роботу із технікою. Українському суспільству потрібно зрозуміти, що ІТ-технології треба почати сприймати як інструмент для досягнення цілей в будь-якій сфері. Таке відношення до галузі та технологій допоможе пришвидшити реформи та зробити державну систему більш прозорою і зрозумілою, а це, у свою чергу, сприятиме зменшенню корупції.

6. Недостатній рівень підготовки ІТ-спеціалістів. Більшість українських спеціалістів — самоучки. Проблема в тому, що українські вищі все ще працюють за застарілою програмою викладання. Світ йде вперед, і Україна не зовсім встигає за останніми тенденціями у сфері освіти. Сучасний ринок праці потребує спеціалістів, що розуміються на нових трендах

Саме тому, стратегічним напрямом розвитку для підприємств ІТ-галузі, включаючи ТОВ «ПРЕКОРО» є орієнтація діяльності на закордонний ринок, проведення роботи по привабленню закордонних клієнтів, залучення до роботи іноземних спеціалістів та співпраця з іноземними партнерами.

Аналіз факторів безпосереднього впливу

Основні споживачі. Основними споживачами є підприємства малого, середнього та великого розміру, які працюють у сфері роздрібної торгівлі, ІТ-компанії, підприємства харчової промисловості, фармацевтичної та ін. В користуванні продуктом «Ресого» найчастіше беруть участь представники фінансового та закупівельного відділів підприємств.

Клієнти. Серед постійних клієнтів ТОВ «ПРЕКОРО» фігурують переважно міжнародні підприємства, представлені в Україні. Серед яких:

- JYSK - міжнародна торгова мережа, що спеціалізується на товарах для дому;
- Ciklum - глобальний партнер по розробці програмного забезпечення і технологій;
- Siemens - міжнародний технологічний концерн, який спеціалізується в напрямках електрифікації, автоматизації та діджіталізації;
- Medicover - провідний міжнародний постачальник медичних послуг і діагностики. Компанія заснована в 1995 році, і сьогодні Medicover є найбільшою медичною компанією в Німеччині, Польщі, Румунії та Україні;
- Japan Tobacco International - міжнародний підрозділ тютюнових виробів Japan Tobacco, провідний міжнародний виробник тютюнових виробів;
- Vaillant - міжнародний лідер на ринку технологій опалення і вентиляції та ін.

Конкуренти. Основними конкурентами ТОВ «ПРЕКОРО» є такі підприємства як Procurement express, Aesvita та Netsuite.

Проведемо порівняльний аналіз підприємств-конкурентів та ТОВ «ПРЕКОРО» за основними характеристиками їх програмних продуктів (табл.3.3.)

Таблиця 2.15.

**Порівняння основних характеристик програмних продуктів
підприємств-конкурентів та ТОВ «ПРЕКОРО»**

Категорії та основні характеристики	Precoro	Procurement express	Aesvita	Netsuite
Цільовий ринок				
Початкова ціна	29 долларів США на місяць за одного користувача	89 долларів США на місяць за 1-5 користувачів	289 долларів США на місяць за 1-5 користувачів	999 долларів США на місяць незалежно від кількості користувачів
Доступний масштаб цін	так	так	так	так
Вартість підтримки	входить у вартість	входить у вартість	від 119 долларів США на місяць	входить у вартість
Особливості				
Управління бюджетом	так	так	так	так
Управління контрактами	так	ні	ні	так
Управління даними	так	так	ні	так
Управління замовленням на придбання	так	так	так	так
Управління каталогом	так	ні	так	ні
Управління рахунками	так	ні	так	так
Отримання товарів	так	так	так	так
Запити та схвалення	так	так	так	так
Аналіз витрат	так	так	так	так
Управління витратами	так	так	так	так
Управління постачальниками	так	так	так	так

Продовження таблиці 2.15.

Підтримка клієнтів				
Підтримка 24/7	ні, лише 18/7	ні	ні	Лише у преміум пакеті
База знань	так	так	немає інформації	так
Відео уроки	так	так	немає інформації	так
Онлайн чат	так	так	так	так
Успіх клієнта				
Виділений менеджер успіху клієнтів	так	ні, тільки для підприємства	немає інформації	немає інформації
Особисто	так	ні, тільки для підприємства	немає інформації	так
Вебінари	ні	ні	ні	так
Документація	так	так	так	так

Складено автором

Аналізуючи таблицю, можна сказати, що основними перевагами Пресого над конкурентами є:

- цінова перевага;
- наявність безкоштовного терміну тестування програмного продукту;
- наявність функцій управління контрактами, управління даними, управління каталогом та управління рахунками ;
- можливість виділення для клієнта особистого менеджера по успішності клієнтів.

На основі SWOT-аналізу визначимо головні стратегічні пріоритети розвитку підприємства ТОВ «ПРЕКОРО». Його головною метою є забезпечення процесу стратегічного планування інформацією про сильні та слабкі сторони цієї стратегії щодо її можливостей та існуючих загроз. Саме проведення такого аналізу дозволяє розглянути всі парні поєднання сильних, слабких сторін, а також загроз та можливостей.

Таблиця 2.16.

SWOT-аналіз підприємства ТОВ «ПРЕКОРО»

	Можливості 1. Збільшення попиту на послуги підприємства 2. Партнерські угоди із іноземними підприємствами 3. Орієнтація діяльності на міжнародний ринок 4. Розвиток ІТ-ринку 5. Розвиток нових технологій 6. Постійне покращення якості послуг, які надає підприємство 7. Розвиток маркетингових технологій	Загрози 1. Поява нових конкурентів, які пропонують нижчу вартість послуг 2. Вихід на ринок глобальних компаній, які мають більше ресурсів до зростання 2. Швидке зростання вже існуючих конкурентів 3. Зниження платоспроможності населення (споживачів) 4. Зростання темпів інфляції 5. Зростання заробітної плати працівників відділу розробки (ІТ-працівників)
Сильні сторони 1. Невелика кількість конкурентів, які пропонують подібний ІТ-продукт 2. Цінова перевага над конкурентами 3. ІТ-продукт поєднує у собі вирішення багатьох проблем підприємств-клієнтів 4. Гнучкість до змін 5. Висока швидкість прийняття рішень	Сила і можливості	Сила і загрози
Слабкі сторони 1. Невелика кількість клієнтів 2. Невисока прибутковість діяльності 3. Недостатні фінансові ресурси 4. Нестача якісних трудових ресурсів 5. Висока плинність кадрів 6. Недостатність маркетингової діяльності		
	Слабкість та можливості	Слабкість та загрози

Складено автором

Використовуючи матрицю SWOT-аналізу, проаналізуємо стратегічні проблеми та стратегічні альтернативи в кожному з полів — там, де стикаються сильні та слабкі сторони з можливостями та загрозами.

Таблиця 2.17.

Стратегічні проблеми підприємства

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі
СіМ	1. Збільшення продажів за рахунок приваблення більшої кількості клієнтів 2. Підвищення якості продукту та послуг компанії
СЛіМ	1. Малі темпи розвитку підприємства через нестачу кваліфікованих кадрів 2. Невелика кількість клієнтів компанії через недостатню маркетингову діяльність компанії
СіЗ	1. Поява конкурентів на вітчизняному ринку. 2. Труднощі із продажами через зниження попиту на продукт
СЛіЗ	1. Відсутність продажів 2. Прихильність споживачів до продукту конкурентів

Складено автором

Основними загрозами для ТОВ «ПРЕКОРО» ззовні є поява конкурентів, які будуть пропонувати нижчу вартість послуг та кращу якість послуг, також існує загроза відсутності попиту на продукт компанії на внутрішньому ринку, через нерозвиненість використання подібного типу програмного забезпечення на вітчизняних підприємствах. Основними внутрішніми проблемами підприємства є недостатня маркетингова діяльність підприємства, досить висока плинність кадрів, що не дозволяє компанії розвиватися швидшими темпами, та обмежені фінансові ресурси. Розглянуті стратегічні проблеми є основними, з якими стикається підприємство у своїй діяльності. З метою вирішення цих проблем, а також для визначення напрямків подальшої діяльності підприємства розробляється список стратегічних альтернатив розвитку (таблиця 3.9).

Таблиця 2.18.

Стратегічні альтернативи розвитку підприємства

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи, що сформувалися на основі парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі
СіМ	1. Розробка та впровадження нових засобів приваблення клієнтів 2. Нарощування кількості клієнтів 3. Розширення ринку діяльності компанії 4. Вдосконалення продукту у відповідності з розвитком технологій

Продовження таблиці 2.18.

СЛІМ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток персоналу підприємства 2. Впроваджувати нові маркетингові технології 3. Побудова партнерських відносин із іноземними підприємствами
СІЗ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування оптимального асортименту послуг з більш гнучкою ціновою політикою для різних сегментів споживачів. 2. Вдосконалити систему стимулювання споживачів 3. Виявити шляхи мінімізації витрат 4. Виявити шляхи продажу продукту на іноземний ринок, де попит значно вищий.
СЛІЗ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Активізувати маркетингову діяльність підприємства 2. Моніторинг діяльності конкурентів

Складено автором

Розглядаючи головні проблеми підприємства на даному етапі: невелика кількість клієнтів, низький попит на продукт та обмежені фінансові ресурси, то стратегічними пріоритетами діяльності підприємства ТОВ «ПРЕКОРО» на даному етапі є діяльність спрямована на нарощування кількості клієнтів. Компанії необхідно розробляти та впроваджувати нові засоби приваблення клієнтів. Також підприємству необхідно розвивати нові шляхи та способи взаємодії з клієнтами. При чому необхідно шукати шляхи виходу на міжнародний ринок, де попит на даний програмний продукт в рази більший. За рахунок меншої собівартості продукту досягається цінова перевага на міжнародному ринку і водночас збільшення доходу компанії.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено діагностику передумов вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства ТОВ «ПРЕКОРО».

1. Було досліджено тенденції світового та вітчизняного розвитку ІТ-галузі. Визначено, що на сьогоднішній день дана галузь є розвивається найдинамічніше і підтвердженням цьому є дослідження динаміки індексу Nasdaq Composite за останні 5 років, який включає в себе понад п'ять тисяч високотехнологічних компаній. Також було досліджено ключові показники розвитку інформаційних технологій різних країн світу за останній рік, визначено, що України займає досить

низькі позиції в даних рейтингах, що зумовлено безліччю факторів, які стримують розвиток інформаційних технологій в Україні. Також було досліджено світовий ринок корпоративного програмного та визначено, що найбільшим за об'ємом ринком корпоративного ПЗ є ринок Сполучених Штатів, а найменшим – ринок Азії.

2. Проведено аналіз внутрішніх передумов вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства ТОВ «ПРЕКОРО». Це невелика ІТ-компанія, яка була заснована наприкінці 2015 року. Продуктом ТОВ «ПРЕКОРО» є програмне забезпечення «Precoro», яке дозволяє зробити процес управління закупівлями і контролю витрат більш прозорим і ефективним. При аналізі внутрішнього середовища підприємства було проаналізовано його організаційну структуру, бізнес модель, на базі якої працює підприємство, систему маркетингу, проаналізовано основні показники, які характеризують загальний економічний стан підприємства та показники інвестиційної привабливості. Було визначено, що проблемним аспектом є те, що в даніці останніх 2х років виручка від реалізації ТОВ «ПРЕКОРО» дорівнює собівартості реалізованої продукції підприємства, що в свою чергу може свідчити про низький рівень рентабельності діяльності підприємства. При більш детальному аналізі показників було виявлено зменшення всіх показників рентабельності підприємства, що свідчить про неефективну діяльність підприємства. Необхідно зменшувати витрати та збільшувати кількість продажів.

3. Також було проаналізовано фактори зовнішнього середовища, які впливають на підприємство. Проведений PEST-аналіз показав, що наразі в Україні більше факторів які стримують розвиток ІТ-галузі, аніж його підтримують. Головною причиною цьому є відсутність належної підтримки та заохочення з боку держави до розвитку ІТ-сектора. При визначенні стратегічних альтернатив розвитку підприємства було виявлено, що наразі пріоритетним напрямом діяльності підприємства є робота над нарощуванням кількості клієнтів шляхом впровадження нових технологій привабливості клієнтів та збуту своєї продукції.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПРЕКОРО»

3.1. Вибір стратегічних пріоритетів розвитку підприємства ТОВ «ПРЕКОРО»

На вибір стратегічних пріоритетів розвитку підприємства ТОВ «ПРЕКОРО» впливають такі недоліки, виявлені в ході проведеного аналізу у другому розділі магістерської дисертації:

- низький рівень показників коефіцієнт рентабельності та спостерігається тенденція до їх зменшення;
- низький рівень коефіцієнту платоспроможності;
- низький коефіцієнт оборотності власного капіталу, що говорить про те, що підприємству необхідно працювати в напрямку збільшення обсягу збуту;
- виручка від реалізації продукції фактично дорівнює собівартості, що можна пояснити низьким рівнем реалізації продукції підприємства через невелику кількість клієнтів та досить високими витратами на розробку продукту;
- низький попит на продукт;
- невелика кількість клієнтів;
- недостатня кількість кваліфікованих кадрів в даній сфері.

Отже пріоритетними напрямками діяльності підприємства ТОВ «ПРЕКОРО» є:

1. Підвищення рівня рентабельності підприємства.
2. Підвищення платоспроможності підприємства.
3. Збільшення кількості клієнтів.
4. Розширення ринку діяльності компанії.

Основним каналом збуту підприємства є Inbound sales або вхідні продажі. Вхідні продажі розраховані на корпоративний ринок. Вони тісно пов'язані з

маркетингом. Маркетинг генерує потік вхідних заявок від потенційних клієнтів, а відділ продажів їх обробляє.

Переваги вхідних продажів:

1. Робота з вхідним потоком заявок. Потенційні клієнти самі телефонують або пишуть у офіс.
2. Розподіл праці у відділі продажів. Одні менеджери займаються лише першим продажем, а інші зайняті на етапі клієнтського сервісу (account management) і працюють з постійними клієнтами.
3. Зниження витрат відділу продажів. При впровадженні моделі вхідних продажів більше не потрібен оператор "холодних" дзвінків. Менеджери по продажам працюють тільки з вхідними заявками. Прибравши зайвих людей або застосувавши аутсорсинг, знижуються витрати.
4. Синерія маркетингу та продажів. Робота відділу маркетингу та відділу продажу працюють як єдиний механізм досягнення цілей компанії.
5. Лояльні клієнти. Перед продажем, клієнт знайомиться з навчальними матеріалами, кейсами, відгуками компанії.

Підприємство застосовує такий вид реклами, як PPC - це рекламна модель, що застосовується в Інтернеті, в якій рекламодавець розміщує рекламу на сайтах, і платить їх власникам за натискання користувачем на розміщений банер (текстовий або графічний) або «тіло» документа (класичний приклад - рекламний код формату clickunder). Таким чином рекламодавець як би купує собі клієнтів в інтернеті.

Нижче проаналізуємо ефективність маркетингової діяльності підприємства на даний момент.

Таблиця 3.1.

Показники конверсії кількості відвідувачів сайту у клієнти ТОВ

«ПРЕКОРО» за місяць

Показник	Значення
Кількість відвідувачів сайту за місяць,	10 000
Кількість переходів відвідувачів у форму Trial,	1000
Конверсія переходів у форму Trial, %	10%
Кількість залишених заявок (лідів),	203

Продовження таблиці 3.1.

Конверсія переходів з форми Trial у ліди, %	20,3%
Кількість «Prequalifications»,	106
Конверсія лідів у «Prequalifications», %	52%
Кількість потенційних клієнтів, які перейшли до етапу «Open opportunity»,	56
Конверсія «Prequalifications» у «Open opportunity», %	53%
Кількість залучених клієнтів,	14
Конверсія «Open opportunity» у залучених клієнтів, %	25%
Конверсія відвідувачів у залучених клієнтів, %	0,014%

Складено автором

З таблиці видно, що кількість відвідувачів сайту компанії ТОВ «ПРЕКОРО» за один місяць становить 10 000. Кількість переходів відвідувачів у форму Trial становить 1000, тобто лише 10%. З них 20,3% (203 відвідувачі) заповнюють форму Тріал, тобто залишають заявку на сайті. Лише з 52% (106 відвідувачів) з них вдається зв'язатися працівникам відділу продажів компанії. Та лише 56 відвідувачів (53%) після розмови з працівником відділу продажів зацікавлені в придбанні продукту компанії. Наступний етап – купівля продукту, лише 25% з потенційних клієнтів, які перейшли до етапу «Open opportunity» купують продукт (14 клієнтів). Тобто в загальному конверсія з відвідувачів у залучених клієнтів становить 0,14%.

Проаналізуємо витрати підприємства на залучення клієнтів компанії

Таблиця 3.2.

Витрати підприємства на залучення клієнтів

Показник	2016	2017
Кількість працівників відділу маркетингу	5	8
Середня заробітна плата працівника відділу маркетингу, тис. грн.	15,5	18,5
Фонд заробітної плати відділу маркетингу, тис.грн. на рік	930	1 776
Витрати на PPC-рекламу, тис.грн.	1 800	3 600
Інші витрати, тис.грн. на рік	100	120
Загальна вартість відділу маркетингу, тис. грн. на рік	2 830	5 496

Продовження таблиці 3.2.

Кількість працівників відділу продажів	6	10
Середня заробітна плата працівника відділу продажів, тис. грн.	18	19,5
Фонд заробітної плати відділу продажів, тис.грн. на рік	1 296	2 340
Вартість підтримки продажів, тис.грн. на рік	200	250
Загальна вартість відділу продажів, тис. грн. На рік	1 496	2 590
Загальні витрати на залучення клієнтів, тис.грн. на рік.	4 326	8 096

Складено автором

З таблиці вище видно, що на разі у відділі маркетингу працює 8 маркетологів, фонд заробітної плати на рік становить 1 776 тис. грн., що на 846 тис.грн. більше ніж у 2016, що спричинено збільшенням кількості працівників відділу та підвищенням рівня заробітної плати. Витрати на PPC рекламу становлять 3 600 тис. грн., а у 2016 році – 1800 тис. грн. такі високі витрати пояснюються вартістю специфікою даного типу реклами, 1 клік на рекламу коштує компанії 1 дол. США. У 2016 році в середньому за місяць на сайті компанії було 5000 відвідувачів, у 2017 їх кількість зросла вдвічі. Загальні витрати на утримку відділу продажів становили у 2016 році – 2 830 тис. грн., а у 2017 році – 5 496 тис.грн. У відділі продажів працює 10 осіб, фонд заробітної плати становить 2 340 тис.грн. на рік, а у 2016 році становив – 1 296 тис.грн., что також пояснюється збільшенням кількості співробітників та підвищенням рівня заробітної плати. Загальна вартість утримання відділу продажів становить 2 590 тис. грн., а у 2016 – 1 496 тис.грн. У загальному витрати на залучення клієнтів компанії у 2016 році становили 4 326 тис.грн., а у 2017 – 8 096 тис.грн.

Таблиця 3.3.

Ключові показники ефективності маркетингової діяльності підприємства

Показник	2016	2017
Загальна вартість відділу маркетингу, тис. грн. на рік	2 830	5 496
Загальна вартість відділу продажів, тис. грн. на рік	1 496	2 590
Загальні витрати на залучення клієнтів, тис.грн. на рік.	4 326	8 096
Обсяг реалізації, тис. грн. на рік	4 600,8	8 682,84
Кількість нових клієнтів	100	168
Вартість залучення одного клієнта, тис. грн.	43,26	48,19
Середній чек з одного клієнта, тис. грн.	46,008	51,68

Складено автором

З таблиці видно, що обсяг реалізації практично дорівнює загальним витратам на залучення клієнтів компанії. Вартість залучення одного клієнта у 2016 коштувала компанії 43,26 тис.грн., а у 2017 - 48,19 тис.грн. У той час, як середній чек з одного клієнта у 2016 році становив 46,008 тис.грн., а у 2017 – 51,68 тис.грн. Що свідчить про неефективність маркетингової діяльності підприємства, адже витрати на залучення клієнтів повинні бути набагато меншими за обсяги реалізації. Графіки нижче наочно демонструють дану ситуацію.



Рис.3.1. Динаміка загальних витрат на залучення клієнтів та обсягу реалізації за 2016-2017рр., тис.грн.

Складено автором

З рис. 3.1. видно, що обсяг загальних витрат на залучення клієнтів компанії за період 2016-2017рр. фактично дорівнює обсягу реалізації, при чому, що обидва показники мають стрімку тенденцію до зростання.



Рис. 3.2. Динаміка динаміка вартості залучення одного клієнта та розміру середнього чека з одного клієнта за 2016-2017рр., тис.грн.

Складено автором

З рис. 3.2., що за період 2016-2017 рр. показник вартості залучення одного клієнта має стрімку тенденцію до зростання і у 2017 році майже сягнув розміру показника середнього чека з одного клієнта компанії.

3.2. Організаційно-економічна реалізація обраних пріоритетів подальшого розвитку підприємства ТОВ «ПРЕКОРО»

Проаналізувавши маркетингову діяльність підприємства та її ефективність було виявлено, що на даний момент засоби приваблення нових клієнтів компанії є неефективними та достатньо дорогими, оскільки вартість залученого клієнта практично дорівнює середньому чеку з одного клієнта компанії. Тому було вирішено впровадити нові засоби приваблення клієнтів. На розгляді було 3 альтернативи:

1. Впровадження медійної реклами підприємства – реклама, орієнтована на видовищне сприйняття аудиторією (рекламна на ТБ, реклама у друкованих та Інтернет-ЗМІ, банерна реклама, реклама у кінотеатрах і тд) .

2. Впровадження контент-маркетингу – приваблення клієнтів шляхом розповсюдження корисного для них контенту.

3. Організація профільних заходів і конференцій.

Шляхом опитування експертів було визначено, який з методів обрати.

Експертам було запропоновано розставити бали від 1 до 3 кожному з видів просування продукту компанії, де 1 бал – даний вид просування буде неефективним в даному випадку, 3 – даний вид просування найефективніший.

Таблиця 3.4.

Вибір експертами методу приваблення клієнтів для ТОВ «ПРЕКОРО»

Метод приваблення клієнтів	Оцінки експертів							Загальна оцінка
	Експерт №1	Експерт №2	Експерт №3	Експерт №4	Експерт №5	Експерт №6	Експерт №7	
1. Медійна реклама	1	1	1	2	1	1	1	8
2. Контент-маркетинг	3	2	3	3	3	3	3	20
3. Організація профільних заходів і конференцій	2	3	2	1	2	2	2	14

Складено автором

Отже, підрахувавши оцінки експертів, було встановлено, що на думку експертів, найбільш ефективним в даному випадку буде впровадження контент-маркетингу, а найменш ефективним – впровадження медійної реклами. Оскільки впровадження медійної реклами потребує чималих фінансових ресурсів, яких наразі бракує підприємству. Також експерти вважають, що в останні роки виник феномен "рекламної сліпоти" - люди перестають звертати увагу на оголошення, що не відносяться до особистого інтересу і це призводить до зниження ефективності заходів з просування.

На відміну від способу просування шляхом використання медійної реклами, впровадження контент-маркетингу є сучасним засобом, який потребує в рази менших капіталовкладень та приносить більше вигоди. Хоча ефект проявляється набагато пізніше, ніж за використання медійної реклами, але він є набагато більшим і кращим. Адже вкладення коштів і часу в контент-маркетинг - це інвестиції, а не витрати. Створений контент і заслужені авторитет і довіра не зникнуть з витраченим бюджетом, а будуть працювати ще довго.

Детальніше проаналізуємо суть контекст-маркетингу та його переваги.

Content marketing – сукупність маркетингових прийомів, заснованих на створенні і / або розповсюдженні корисної для споживача інформації з метою завоювання довіри і залучення потенційних клієнтів. Контент-маркетинг має на увазі підготовку і поширення високоякісної, актуальної і цінної інформації, яка не є прямою рекламою, але яка побічно переконує аудиторію прийняти необхідне розповсюдженню рішення, вибрати його послугу. Переваги контент-маркетингу полягають у тому, що він ефективно привертає увагу аудиторії, допомагає завоювати довіру і ненав'язливо просуває товар або послугу на ринку.

Переваги використання контент-маркетингу:

- Менша вартість маркетингових активностей: блог, твіттер і профілі в соціальних мережах можна завести безкоштовно.
- Залучення більш якісної і лояльної цільової аудиторії, кращий таргетинг: споживачі самі позначають свої інтереси і потреби і споживають тільки той контент, який їм цікавий.
- Вкладення коштів і часу у вхідний маркетинг - це інвестиції, а не витрати.
- Результатів від реалізації стратегії входить маркетингу зазвичай доводиться чекати набагато довше, ніж від активностей вихідного маркетингу, зате вони нікуди не зникають після зміни підрядників.

Контент-маркетинг — це не метод «швидких» продажів, це планомірна робота на перспективу. Завдяки контент-маркетингу компанії і їхні сайти стають більш впізнаваними, зміцнюють свій авторитет, позиціонують себе як експертів у

тих чи інших галузях діяльності. При цьому контент-маркетинг вимагає менших витрат порівняно з класичними способами інтернет-реклами, що робить його ще й вигідним.

Важливою відмінністю контент-маркетингу від звичайної реклами в інтернеті є відсутність «пресингу» на пошукові системи і на інтернет-користувачів: сьогодні, коли пошукові системи все менше оцінюють вплив посилань, що ведуть на сайти, а користувачі все менше вірять «хвалебним одам» у рекламі, особливо важливо надати відвідувачам сайтів якомога більш об'єктивну інформацію про різні товари і послуги. Надання такої інформації — це і є основне завдання контент-маркетингу.

За даними досліджень, проведених у 2017 році Інститутом контент-маркетингу, 89% B2B та 86% B2C маркетологів зараз використовують контент-маркетинг. Генерувати більшу кількість наповнення сайтів, ніж в минулому 2016 році планують 70% та 73% відповідно. Що стосується бюджету, то 39% B2B і 42% B2C компаній планують збільшити свої витрати на цю діяльність протягом наступного 2018 року. Тож, це мистецтво залучення аудиторії є ефективним і тому має тенденцію до зростання популярності [60].

Користувачі мають можливість сприймати інформацію різного формату, яку вміщують веб-ресурси у будь-який зручний для них час, оскільки все, що доступне онлайн є доступним цілодобово. Зважаючи на всю чисельність і різноманіття, середній час, який відвідувачі сайтів тратять на прочитання однієї статті чи одного посту в блозі (а це найпоширеніший тип контенту) становить 37 секунд. Тому, щоб легше було вловити головну ідею під час перегляду сторінки, текст варто структурувати, виділяти основну інформацію жирним шрифтом, курсивом, кольором тощо.

Крім того, із дотриманням стандартів веб-доступності, контент стає ближчим і для користувачів з обмеженими можливостями. Вміст сайту може бути налаштований і персоналізований також і у відповідності до інтересів та вподобань. Наприклад, якщо ви правильно застосуєте дані про місцезнаходження, дані історій браузера чи історій покупок в інтернет-магазинах, то користувачі

зможуть побачити рекомендації щодо подібної інформації, витратити менше часу на пошук і відчувати вашу турботу.

Юзери можуть перечитувати, переглядати чи переслуховувати стільки разів, скільки забажають. Це особливо стосується так званого «вічнозеленого контенту», який залишається актуальним постійно. Крім того, вони можуть ділитися ним і цим самим популяризувати його, допомагаючи вам досягти все ширшої аудиторії. Drupal модулі для інтеграції з соцмережами дозволяють цитувати, перепощувати і обмінюватися контентом сайту в різних соціальних мережах. Ви можете налаштувати репостинг з вашого сайту на Facebook або постити безпосередньо на бізнес-сторінці FB, профілі в LinkedIn, Twitter, Instagram, G+ і т. п. паралельно з офіційним сайтом. SMM-інструменти допомагають планувати, публікувати, аналізувати пости та залучати більше потенційних клієнтів.

Доведено, що контент є ефективним способом рекламування. 70% людей воліють дізнаватися про компанії через статті, а не через рекламні оголошення, 86% пропускають телевізійну рекламу і 44% ігнорують прямі поштові розсилки. Це відбувається тому, що люди не люблять нав'язувань. Проте, ми всі повинні купувати товари і послуги для задоволення повсякденних потреб. В той час, як тактика «агресивного маркетингу» викликає опір, користувачі хочуть отримувати цікавий, змістовний та інформативний контент високої якості, який допоможе приймати рішення про покупку. 60% шукають продукт після прочитання контенту про нього [60].

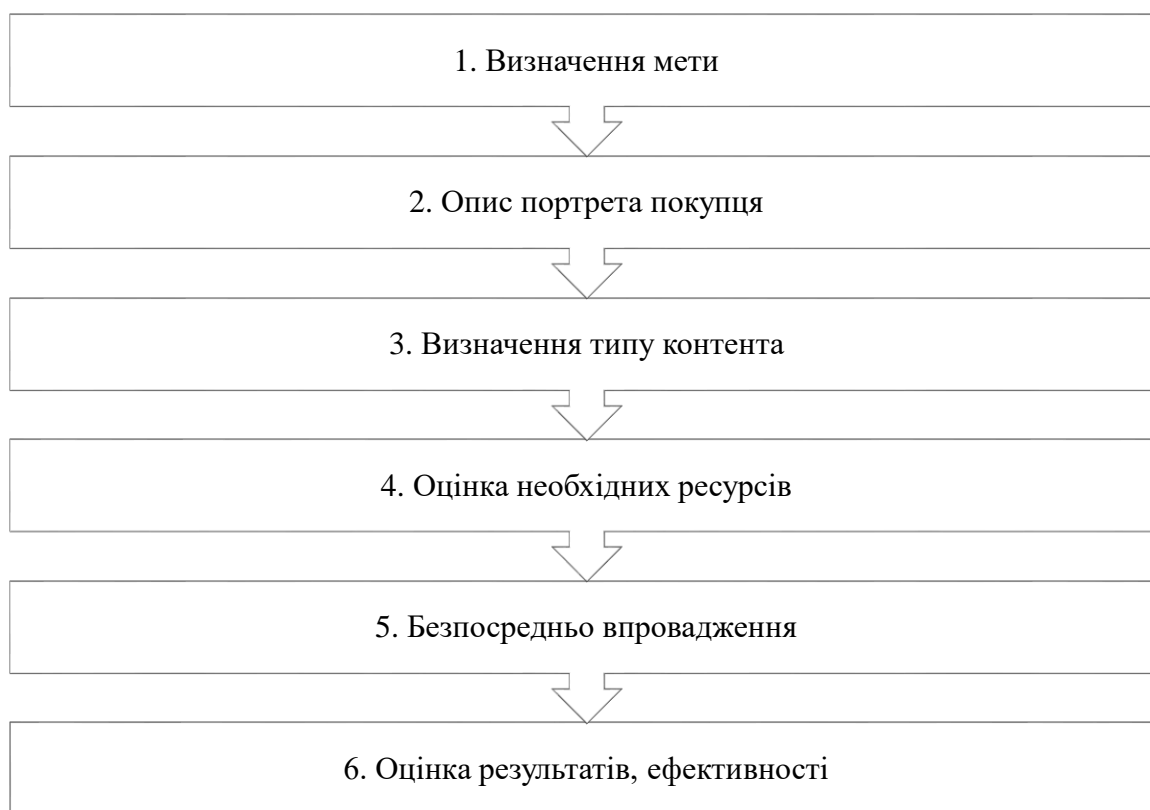


Рис.3.3. Етапи впровадження контент маркетингу на підприємстві

Складено автором

Розберемо детальніше кожен з етапів:

1. Мета. Метою впровадження контент-маркетингу на ТОВ «ПРЕКОРО» є збільшення кількості відвідувачів сайту компанії і відповідно збільшення кількості клієнтів. Також впроваджуючи контент маркетинг підприємство має на меті зменшити витрати на залучення клієнта та збільшити прибуток.

2. Опис портрета покупця. За результатами проведеного дослідження на підприємстві ТОВ «ПРЕКОРО» було виявлено, що серед 1000 вхідних заявок 63% осіб, які подали заявку – це генеральні директори, засновники та власники, 22% – це менеджери по закупівлям, 15% – фінансові директори. За галузевою приналежністю: 31% – компанії з розробки програмного забезпечення, 15% – виробництво, 13% – будівництво, 11% – Інтернет-технології, 10% – готельний бізнес, 9% – роздрібна торгівля, 11% – інші галузі. За географічним розташуванням: США – 17%, Велика Британія – 9%, Росія – 8%, Україна – 5%, Індія – 4%, Туреччина – 3,8%, Німеччина – 3,6%, ОАЕ – 3,2%, Іспанія – 2,3%, Швеція – 2,1%,

Польща – 2,1%, Бельгія – 2,1%, Нідерланди – 1,9%, Сінгапур – 1,5%, Казахстан – 1,5%, Італія – 1,5% , Канада – 1,5%, Австралія – 1,5% та інші – 28%.

Отже, при розповсюдженні контенту підприємство повинно орієнтуватися на те, щоб він був корисний для генеральних директорів, фінансових директорів та менеджерів по закупівлям підприємств. Контент повинен бути корисний для спеціалістів сфери розробки програмного забезпечення, виробничої, будівельної галузі, сфері Інтернет-технологій, готельної сфери та роздрібної торгівлі. Зважаючи на інтерес до підприємства з боку таких країн як США, Велика Британія, Індія, Туреччина, Німеччина, ОАЕ і т.д., то необхідно публікувати англomовний контент.

3. Обрання типу контенту. Підприємству необхідно започаткувати ведення свого блогу, та викладати на ньому статті, орієнтовані на споживача, портрет якого описаний вище. Також необхідно публікувати статті в профільних Інтернет-ресурсах та соціальних мережах. Також ефективним є публікації інфографіки (графічний спосіб подачі інформації, даних і знань, метою якого є швидко і чітко підносити складну інформацію).

4. Оцінка необхідних ресурсів та часу. Для впровадження даного проекту підприємству необхідні будуть такі ресурси як грошові кошти найм додаткової кількості маркетологів, найм працівників відділу продажів та витрати на інструменти для впровадження.

Таблиця 3.5.

Прогнозовані витрати на впровадження контент маркетингу на підприємстві ТОВ «ПРЕКОРО»

Стаття витрат	2019	2020	2021	2022
Додатковий найм маркетологів	10	12	13	14
Додатковий найм працівників відділу продажів	11	12	13	14
Середня заробітна плата маркетолога, тис. грн.	18,5	19,5	22	24
Середня заробітна плата працівника відділу продажів, тис. грн.	19,5	21	23,5	25

Продовження таблиці 3.5.

Загальні витрати на найм маркетологів, тис. грн. На рік	2 220	2 808	3 432	4 032
Загальні витрати на найм працівників відділу продажів, тис. грн. На рік	2 574	3 024	3 666	4 200
Додаткові витрати на інструменти для впровадження, тис.грн.	360	400	430	440
Загальна сума витрат. Тис.грн.	5 994	7 082	8 398	9 582
Сума витрат за 4 роки, тис.грн.	31056			

Складено автором

З таблиці видно, що у перші 4 роки впровадження контент-маркетингу підприємству необхідно буде розширити штат маркетологів до 14 осіб та працівників відділу продажів також до 14 осіб. Заробітна плата з кожним роком зростатиме і відповідно загальні витрати на утримання кожного з цих відділів також зростатимуть. Додаткові витрати на інструменти для впровадження це вартості щорічних ліцензій для інструментів, необхідних для створення контенту, вартість публікацій на платних Інтернет-ресурсах і т.д. З таблиці видно, що основною статтею витрат є витрати на утримання відділів продажів та маркетингу, що пояснюється особливістю контент-маркетингу, адже для його впровадження не потрібні великі витрати на рекламу, як це було з використанням РРС, головний інструмент тут – створення та розповсюдження маркетологами якісного, цікавого контенту, який приваблює все більшу кількість відвідувачів. Загальна витрат на проект за 4 роки буде становити 31056 тис.грн.

4. Безпосередньо впровадження. Для впровадження даного проекту необхідно додатково найняти працівників відділу маркетингу та відділу продажів. Кожен місяць маркетологи будуть писати по 10 статей в блозі, та по 10 статей у інших Інтернет-ресурсах, створювати по 10 інфографіків щомісяця.

3.3. Економічні наслідки реалізації реалізація обраних пріоритетів подальшого розвитку підприємства ТОВ «ПРЕКОРО»

Дослідивши практику впровадження контент-маркетингу на інших підприємствах, мною було виявлено, що впровадження Content marketing збільшує кількість відвідувачів на 100% у перший рік, та на 200% - 300% у наступні роки, вартість залучення 1 клієнта зменшується [59].

Оцінимо прогнозовані результати та ефекти від впровадження контент маркетингу на підприємстві ТОВ «ПРЕКОРО».

Таблиця 3.6.

**Показники конверсії кількості відвідувачів сайту у клієнти ТОВ
«ПРЕКОРО» за місяць**

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Кількість відвідувачів сайту за місяць,	10 000	20 000	+10 000
Кількість переходів відвідувачів у форму Trial,	1000	2000	+1000
Конверсія переходів у форму Trial, %	10%	10%	-
Кількість залишених заявок (лідів),	203	406	+203
Конверсія переходів з форми Trial у ліди, %	20,3%	20,3%	-
Кількість «Prequalifications»,	106	212	+106
Конверсія лідів у «Prequalifications», %	52%	52%	-
Кількість потенційних клієнтів, які перейшли до етапу «Open opportunity»,	56	112	+56
Конверсія «Prequalifications» у «Open opportunity», %	53%	53%	-
Кількість залучених клієнтів,	14	28	+14
Конверсія «Open opportunity» у залучених клієнтів, %	25%	25%	-
Конверсія відвідувачів у залучених клієнтів, %	0,014%	0,014%	-

Складено автором

З таблиці видно, що впровадження контент маркетингу на підприємстві ТОВ «ПРЕКОРО» уже у перший рік впровадження збільшує середньомісячну кількість відвідувачів сайту компанії у 2 рази. Навіть, якщо конверсія переходу споживачів з одного етапу воронки продажів в інший залишиться тою самою, то середньомісячна кількість залучених клієнтів буде становити 28 компаній, що за рік буде становити 336 компаній.

Проаналізуємо витрати підприємства на збут продукції після впровадження контент маркетингу на підприємстві ТОВ «ПРЕКОРО».

Таблиця 3.7.

Витрати підприємства на залучення клієнтів

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Кількість працівників відділу маркетингу	8	10	+2
Середня заробітна плата працівника відділу маркетингу, тис. грн.	18,5	18,5	-
Фонд заробітної плати відділу маркетингу, тис.грн. на рік	1 776	2 220	+444
Витрати на PPC-рекламу, тис.грн.	3 600	-	-3 600
Інші витрати, тис.грн. на рік	120	360	+240
Загальна вартість відділу маркетингу, тис. грн. на рік	5 496	2580	-2 916
Кількість працівників відділу продажів	10	12	+2
Середня заробітна плата працівника відділу продажів, тис. грн.	19,5	19,5	-
Фонд заробітної плати відділу продажів, тис.грн. на рік	2 340	2 574	+234
Вартість підтримки продажів, тис.грн. на рік	250	250	-
Загальна вартість відділу продажів, тис. грн. На рік	2 590	2824	+234
Загальні витрати на залучення клієнтів, тис.грн. на рік.	8 096	5 404	-2 692

Складено автором

З таблиці видно, що після впровадження додаткової кількості працівників відділу маркетингу фонд заробітної плати більшився на 444 тис.грн. на рік, але

загальні витрати на утримання відділу маркетингу зменшився на 2 916 тис.грн., що пояснюється усуненням такої затратної статті витрат підприємства як витрати на PPC-рекламу. Зі збільшення кількості працівників відділу продажів зріс фонд оплати праці даного відділу на 234 тис.грн.. В загальному витрати на залучення клієнтів компанії зменшилися на 2 692 тис.грн.

Таблиця 3.8.

Ключові показники ефективності маркетингової діяльності підприємства

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Загальна вартість відділу маркетингу, тис. грн. на рік	5 496	2 580	-2 916
Загальна вартість відділу продажів, тис. грн. на рік	2 590	2 824	+234
Загальні витрати на залучення клієнтів, тис.грн. на рік.	8 096	5 404	-2 692
Обсяг реалізації, тис. грн.	8 793,3	17 472	+8678,7
Кількість клієнтів	168	336	+168
Вартість залучення одного клієнта, тис. грн.	48,19	37,53	-10,66
Середній чек з одного клієнта, тис. грн.	51,68	52	+0,32

Складено автором

З таблиці видно, що після впровадження контент маркетингу на підприємстві загальна сума витрат на утримання відділу маркетингу скоротилася на 2 916 тис.грн. Загальна вартість утримання відділу продажів зросла на 234 тис.грн. на рік. Загальні витрати на залучення клієнтів компанії зменшилися на 2 692 тис.грн. Обсяг релізації зріс на 7 306,7 тис. грн., через збільшення середньорічної кількості залучення нових клієнтів на 144 компанії. Вартість залучення одного клієнта зменшилася на 10,66 тис грн.

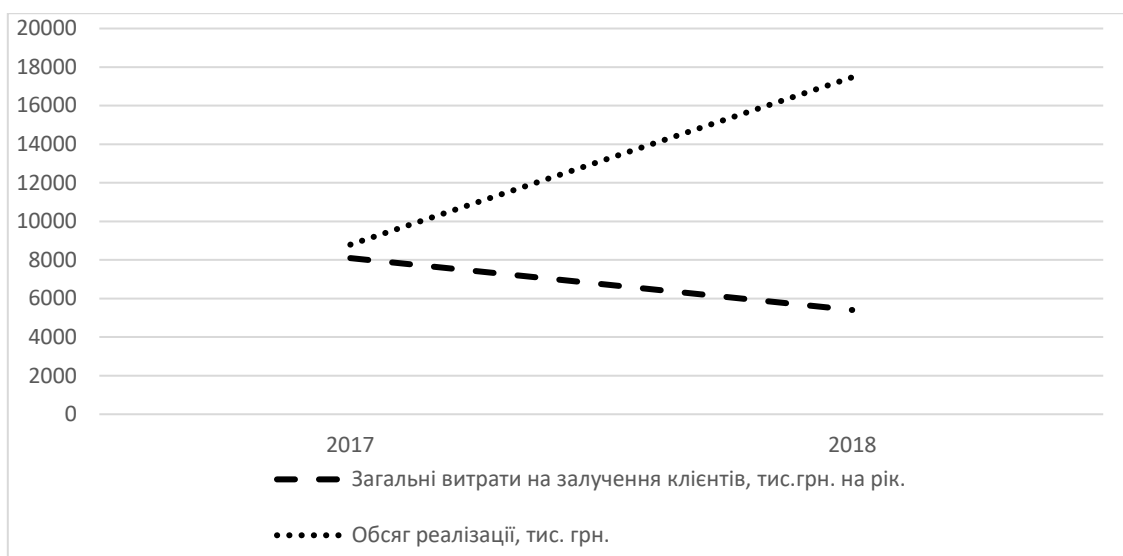


Рис.3.4. Динаміка загальних витрат на залучення клієнтів та обсягу реалізації за 2017-2018 рр., тис.грн.

Складено автором



Рис. 3.5. Динаміка динаміка вартості залучення одного клієнта та розміру середнього чека з одного клієнта за 2017-2018 рр., тис.грн.

Складено автором

Для визначення строку окупності проекту з урахуванням отримання особистого чистого прибутку підприємством, необхідно скористатися розрахунком чистого дисконтованого доходу. Його можна розрахувати за формулою:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+R)^t} \quad (3.1),$$

де, n, t – кількість часових періодів

CF– грошовий потік (Cash Flow)

R – вартість капіталу (ставка дисконтування, Rate)

Для оцінки ефективності вкладів використовується ставка дисконтування. З економічної точки зору, ставка дисконтування - це норма прибутковості на вкладений капітал, що вимагається інвестором. Ставка дисконтування – 35 %.

Розрахуємо чистий дисконтований дохід на 4 роки.

$$NPV = \frac{-31056}{1} + \frac{16100}{(1+0,35)^1} + \frac{32000}{(1+0,35)^2} + \frac{51000}{(1+0,35)^3} + \frac{72000}{(1+0,35)^4} = 39943,6981$$

тис.грн.

Прокет має принести чистий дисконтований дохід в 2022 році ТОВ «ПРЕКОРО» 39 943,76981 тис. грн. В таблиці 4.6. детально відображено результати розрахунків.

Таблиця 3.9.

Чистий дисконтований дохід та сума

Рік	Чистий дохід	Ставка	Дисконтована сума грошових потоків	Дисконтований дохід
2018	-31056	1	-31056	-31056
2019	16100	0,74074074	11025,93	-20030,07
2020	32000	0,5486968	17558,3	-2471,77
2021	51000	0,4064421074	20 738,5471	18266,771
2022	72000	0,30106823	21676,9126	39943,6981

Складено автором

З таблиці 13 можна побачити, що строк окупності проекту з урахуванням ставки дисконтування для підприємства становить 3 роки, тобто вже в 2021 році ТОВ «ПРЕКОРО» від введення запропонованої стратегії отримає чистий прибуток в розмірі 18 266,771 тис грн.

Необхідно розрахувати індекс доходності запропонованого проекту, що відображає величину доходу, яка припадає на одиницю витрат.

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+R)^t}}{IC} \quad (3.2),$$

Де PI – індекс доходності;

n – строк реалізації;

R – ставка дисконтування;

CF – грошовий потік;

IC – початкові інвестиції.

В чисельнику відобразимо середню суму прогнозованого чистого доходу за 2018-2022 рр., в знаменнику – суму прогнозованих витрат.

$$PI = \frac{39943,6981}{31056} = 1,29$$

Індекс доходності більше 1, отже проект є привабливим для інвестування.

Висновки до розділу 3

1. У даному розділі на основі аналізу, проведеного у попередньому розділі, було запропоновано стратегічні пріоритети розвитку підприємства ТОВ «ПРЕКОРО», які передбачають підвищення рівня рентабельності підприємства, підвищення рівня платоспроможності, нарощування кількості клієнтів компанії та розширення ринку діяльності компанії. Було визначено, що на даний момент найбільш проблемним аспектом діяльності підприємства є зменшення показників рентабельності підприємства, що можна пояснити занадто великими витратами підприємства на залучення нових клієнтів компанії. Тому було запропоновано змінити метод приваблення клієнтів компанії. Експертами серед кількох альтернатив було визначено, що найбільш доцільним буде впровадження на підприємстві контент-маркетингу.

2. Контент-маркетинг являє собою сукупність маркетингових прийомів, заснованих на створенні і / або розповсюдженні корисної для споживача інформації з метою завоювання довіри і залучення потенційних клієнтів. Контент-маркетинг

має на увазі підготовку і поширення високоякісної, актуальної і цінної інформації, яка не є прямою рекламою, але яка побічно переконує аудиторію прийняти необхідне розповсюджувачу рішення, вибрати його послугу. Переваги контент-маркетингу полягають у тому, що він ефективно привертає увагу аудиторії, допомагає завоювати довіру і ненав'язливо просуває товар або послугу на ринку. Було визначено та описано основні етапи впровадження контент-маркетингу на підприємстві ТОВ «ПРЕКОРО».

3. В ході оцінки ефективності впроваджених заходів було виявлено, що вже у перший рік впровадження контент-маркетингу збільшується середньомісячна кількість відвідувачів сайту компанії у 2 рази. Що відповідно збільшує кількість залучених клієнтів до 336 компаній на рік. Загальні витрати на залучення клієнтів компанії зменшилися на 2 692 тис.грн. Обсяг релізації зріс на 8678,7 тис. грн., через збільшення середньорічної кількості залучення нових клієнтів на 168 компаній. Вартість залучення одного клієнта зменшилася на 10,66 тис грн.

Також було прораховано чистий дисконтований дохід інвестиційного прокєту, розрахованого на 4 роки і визначено, що строк окупності проекту з урахуванням ставки дисконтування (35%) для підприємства становить 3 роки, тобто вже в 2021 році ТОВ «ПРЕКОРО» від введення запропонованої стратегії отримає чистий прибуток в розмірі 18 266,771 тис грн. Також було визначено, що індекс доходності проекту становить 1,29, що свідчить про його доцільність та привабливість для інвестування.

ВИСНОВКИ

1. Перший розділ магістерської дисертації присвячений дослідженню теоретичних підходів до визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства, було визначено, що стратегічні пріоритети являють собою найважливіші, чітко сформульовані стратегічні цілі підприємства, які служать основою для розробки стратегії, керівництвом при її реалізації, критерієм її ефективності. Пріоритети стратегічного розвитку повинні відповідати критеріям доцільності, ефективності та перспективності. Також було визначено, що для визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства необхідно провести аналіз стану підприємства на поточний момент; визначити «сильні» і «слабкі» сторони підприємства; спрогнозувати розвиток ринку; визначити перспективні сфери і види діяльності, сегментів ринку; проаналізувати інвестиційні та інноваційні можливості підприємства.

Також у першому розділі було визначено сутність турбулентного бізнес-середовища та досліджено причини його виникнення. Турбулентне бізнес-середовище є середовищем зі швидкими непрогнозованими умовами розвитку (несподівані зміни законодавства, відсутність національної економічної політики, політична нестабільність тощо). Прослідковано, що посилена турбулентність економіки на сьогоднішній день є неусувною, до неї можна лише пристосуватися, але для цього необхідно детально дослідити фактори, які виступають у якості каталізаторів турбулентних процесів. До таких факторів можна віднести: технічний прогрес, інформаційна революція, інновації; тривале економічне зростання та гіперконкуренція; розвиток фінансових ринків, виникнення нових фінансових інструментів, залучення фінансових ринків у процеси глобалізації.

2. У другому розділі магістерської дисертації була проведена діагностика передумов вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства ТОВ «ПРЕКОРО». Спочатку було досліджено світові та вітчизняні тенденції розвитку галузі, до якої належить підприємство, а саме галузі інформаційних технологій. Визначено, що на сьогоднішній день дана галузь розвивається найдинамічніше і

підтвердженням цьому є дослідження динаміки індексу Nasdaq Composite за останні 5 років, який включає в себе понад п'ять тисяч високотехнологічних компаній. Також було досліджено ключові показники розвитку інформаційних технологій різних країн світу за останній рік, визначено, що України займає досить низькі позиції в даних рейтингах, що зумовлено безліччю факторів, які стримують розвиток інформаційних технологій в Україні. Також було досліджено світовий ринок корпоративного програмного та визначено, що найбільшим за об'ємом ринком корпоративного ПЗ є ринок Сполучених Штатів, а найменшим – ринок Азії.

При дослідженні внутрішніх передумов вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства ТОВ «ПРЕКОРО» було проаналізовано його організаційну структуру, бізнес модель, на базі якої працює підприємство, систему маркетингу, проаналізовано основні показники, які характеризують загальний економічний стан підприємства та показники інвестиційної привабливості. Було визначено, що проблемним аспектом є те, що в динаміці останніх 2х років виручка від реалізації ТОВ «ПРЕКОРО» дорівнює собівартості реалізованої продукції підприємства, що в свою чергу може свідчити про низький рівень рентабельності діяльності підприємства. При більш детальному аналізі показників було виявлено зменшення всіх показників рентабельності підприємства, що свідчить про неефективну діяльність підприємства. Необхідно зменшувати витрати та збільшувати кількість продажів.

Проведений аналіз зовнішнього середовища показав, що наразі в Україні більше факторів які стримують розвиток ІТ-галузі, аніж його підтримують. Головною причиною цьому є відсутність належної підтримки та заохочення з боку держави до розвитку ІТ-сектора. При визначенні стратегічних альтернатив розвитку підприємства було виявлено, що наразі пріоритетним напрямом діяльності підприємства є робота над нарощуванням кількості клієнтів шляхом впровадження нових технологій приваблення клієнтів та збуту своєї продукції.

3. У третьому, рекомендаційному, розділі магістерської дисертації було проведено вибір стратегічних пріоритетів розвитку підприємства ТОВ «ПРЕКОРО». Визначено, що на даний момент пріоритетними напрямками

діяльності підприємства ТОВ «ПРЕКОРО» є заходи з підвищення рівня рентабельності підприємства, його платоспроможності, збільшення кількості клієнтів компанії та розширення ринку її діяльності.

Було визначено, що зменшення показників рентабельності підприємства спричинені занадто великими витратами підприємства на залучення нових клієнтів компанії. Тому було запропоновано змінити метод приваблення клієнтів компанії. Експертами серед кількох альтернатив було визначено, що найбільш доцільним буде впровадження на підприємстві контент-маркетингу. Даний вид Інтернет маркетингу являє собою сукупність маркетингових прийомів, заснованих на створенні і / або розповсюдженні корисної для споживача інформації з метою завоювання довіри і залучення потенційних клієнтів.

Наступним етапом було визначення та опис основних етапів впровадження контент-маркетингу на підприємстві ТОВ «ПРЕКОРО». Впровадження включає в себе такі етапи як: визначення мети, опис портрета покупця, визначення типу контенту, оцінка необхідних ресурсів, безпосередньо впровадження та заключний етап – оцінка результатів, ефективності впровадження. Під час оцінки ефективності впроваджених заходів було виявлено, що вже у перший рік впровадження контент-маркетингу збільшується середньомісячна кількість відвідувачів сайту компанії у 2 рази. Що відповідно збільшує кількість залучених клієнтів до 336 компаній на рік. Загальні витрати на залучення клієнтів компанії зменшилися на 2 692 тис.грн. Обсяг релізації зріс на 8678,7 тис. грн., через збільшення середньорічної кількості залучення нових клієнтів на 168 компаній. Вартість залучення одного клієнта зменшилася на 10,66 тис грн. Також було прораховано чистий дисконтований дохід інвестиційного прокєту, розрахованого на 4 роки і визначено, що строк окупності проекту з урахуванням ставки дисконтування (35%) для підприємства становить 3 роки, тобто вже в 2021 році ТОВ «ПРЕКОРО» від введення запропонованої стратегії отримає чистий прибуток в розмірі 18 266,771 тис грн. Також було визначено, що індекс доходності проекту становить 1,29, що свідчить про його доцільність та привабливість для інвестування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление /Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1989. – 519 с.
2. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: /Пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2000. – 272 с.
3. Карлофф Б. Деловая стратегия: пер. с англ. - М.: Экономика, 1991 - 239 с.
4. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента. – М.: Инфра-М, 2002. – 347 с.
5. Минцберг Г., Куинн Дж. Стратегический процес/пер. с англ. Под ред. Ю. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
6. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність.- Київ: КНТЕУ, 2002. – 301 с.
7. Портер М. Стратегія конкуренції/Пер. з англ.. – К.: Основи, 1998.
8. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации//Проблемы теории и практики управления. – 1997. - № 4.С. 104-107.
9. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління.- Київ: КНЕУ, 1999. – 384 с.
- 10.Стратегическое планирование / Под ред. А. Н. Петрова. – СПб. : Знание ; ГУЭФ, 2003. – 200 с.
- 11.Стратегія підприємства : навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д. О. Горелов, С. Ф. Большенко. – Харків : Вид-во ХНАДУ, 2010. – 133с.
- 12.Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.
- 13.Ляско В. И. Стратегическое планирование развития предприятия / В. И. Ляско. – М. : Экзамен, 2005. – 288 с.
- 14.Kenichi Ohmae. The Mind of the Strategist / Kenichi Ohmae. – New York : McGraw-Hill, 1982.
- 15.Басовский Л. Е. Стратегический менеджмент : учебник / Л. Е. Басовский. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 365 с.

16. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства / О. В. Кравченко. URL:
http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf.
17. Уткин Э. А. Управление фирмой / Э. А. Уткин. – М. : Акалис, 1996. – 516 с.
18. Курлыкова, А. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / А.В. Курлыкова. – М. : ИЦ РИОР ; НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 176 с.
19. Пирс Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс, Р. Робинсон ; пер. с англ. Е. Милютин. – СПб. : Питер, 2013. – 560 с.
20. Воронкова А. Э. Организационное обеспечение поддержания и повышения конкурентоспособности предприятия / А. Э. Воронкова // Прометей : Региональный сборник научных трудов по экономике. – Донецк : Китис, 1999. – 376 с.
21. Чечетова-Терашвіллі Т. В. Класифікація матричних методів, які застосовуються в стратегічному управлінні підприємством. URL:
http://www.confcontact.com/2007may/8_4e4et.php.
22. Хасси Д. Стратегия и планирование / Д. Хасси. – СПб. : Питер, 2001. – 384 с.
23. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / За заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.
24. Про Рекомендації парламентських слухань на тему: "Реформи галузі інформаційно-комунікаційних технологій та розвиток інформаційного простору України"/ Постанова Верховної Ради. URL:
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1073-19>
25. Інформаційне суспільство/ Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації. URL:
<http://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=6&language=uk>
26. Nasdaq Composite (IXIC)/ Nasdaq Stock Market. URL:
<http://www.nasdaq.com/symbol/ixic/stock-chart>
27. The Global Competitiveness Report 2016–2017/ World Economic Forum. URL:
http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf

28. Позиція України в рейтингу країн світу за Індексом глобальної конкурентоспроможності 2016-2017/ Економічний дискусійний клуб. URL: <http://edclub.com.ua/analitika/pozyciya-ukrayiny-v-reytyngu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-1>
29. The Global Information Technology Report 2016/ World Economic Forum. URL: http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/GITR_2016_full%20report_final.pdf
30. ICT Development Index 2017/ International Telecommunication Union, ITU. URL: <https://www.itu.int/net4/ITU-D/idi/2017/index.html>
31. ТОП-50 крупнейших ИТ-компаний Украины/ DOU: Сообщество программистов. URL: <https://jobs.dou.ua/top50/>
32. The Importance of Information Technology In Today's World / LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/importance-information-technology-todays-world-fnrsolutions-inc>
33. 5 речей, які заважають розвитку ІТ в Україні/ Baker Tilly. URL: <http://www.bakertilly.ua/news/id1243>
34. Регулювання ринку розробки програмного забезпечення/ BRDO Офіс ефективного регулювання. URL: https://cdn.regulation.gov.ua/af/2a/db/8b/regulation.gov.ua_Green%20Book_Software%20Development%20Market_BRDO.pdf
35. Andrew B. Vendor Landscape: ePurchasing Software, 2016 To 2017 [Електронний ресурс] / Bartels Andrew. URL: <https://www.gep.com/research-reports/forrester-epurchasing-report>
36. У 2016 році сальдо зовнішньої торгівлі послугами склало \$4,3 млрд. / Українські новини. URL: <https://ukranews.com/ua/news/479148-u-2016-roci-saldo-zovnishnoi-torgivli-poslugamy-sklalo-43-mlrd>
37. Котлер Ф., Касліоне Дж.А. Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності.
38. Chaos theory / Wikipedia. URL: en.wikipedia.org
39. Tom Mullin. Turbulent times for fields// New Scientist. — November. — 11. — 1989. URL: www.fortunecity.com

40. Галицкая Н. В. К вопросу о циклах и кризисах — от опыта прошлого к проблемам будущего / Н. В. Галицкая // Международная экономика. — 2010. — No 8. — С. 10–18.
41. Капица С. П. Об ускорении исторического времени / С. П. Капица // Новая и новейшая история. — 2004. — No 6. — С. 3–16.
42. Панов А. Д. Кризис планетарного цикла Универсальной истории / А. Д. Панов // Общественные Науки и Современность. — 2005. — No 1. — С. 88–93.
43. Панов А. Д. Сингулярная точка эволюции? [Электронный ресурс] / А. Д. Панов ; НИИЯФ МГУ // Нооген. URL: <http://noogen.su/singular>
44. Хакамада И. Характеристики мирового тренда [Электронный ресурс] / И. Хакамада // TRN.ua : тренинговый портал. URL: www.trn.ua.
45. Колмогоров А. Н. Теория информации и теория алгоритмов / Колмогоров А. Н. — М. : Наука, 1987. — 303 с.
46. Малинецкий Г. Хаос. Тупик, парадоксы, надежды [Электронный ресурс] / Г. Малинецкий // Компьютерра. — 1998. URL: <http://www.cplire.ru/win/InformChaosLab/chaoscomputerra/Malinetskii.html>.
47. Червиць І. В. Чинники формування конкурентного ринкового середовища в економіці України : дис. канд. держ. упр. : 08.00.03 / Червиць Ірина Вадимівна – Київ, 2013. – 204 с.
48. Крисюк Р. В. Міжнародне інвестування в умовах циклічного економічного розвитку : дис. канд. ек. наук : 08.00.02 / Крисюк Роман Володимирович — Київ, 2016. – 291 с.
49. Дем'янчук І.А. Природа і Особливості виникнення економічної турбулентності / Дем'янчук І.А. / Економічна наука, 2012р.
50. Степанюк Є. В. Міжнародні потоки капіталу та фактори вразливості фінансової системи / Є. В. Степанюк // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. — 2010. — Вип. 29. — С. 272–288.
51. Стиглиц Дж. Многообразные инструменты, шире цели: движение к пост-вашингтонскому консенсусу / Дж. Стиглиц // Вопросы экономики. — 1998.

- No 8. — С. 4–34.
52. Руденко-Сударева Л. Теоретические направления, анализ циклических трансформаций экономического развития / Л. Руденко-Сударева, Р. Крысюк // Оралдін Гілім Жаршісі : науч.-теорет. и практ. журн. — 2013. — No 28(76). — С. 85–94.
53. Радзімовська С. Ф. Ринки капіталу: українська та світова практика. Напрями розвитку та вдосконалення / С. Ф. Радзімовська // Фондовий ринок. — 2007. — No 16. — С. 26.
54. Портер М. Конкурентоспособность и социальная ответственность / М. Портер, М. Креймер. // «Harvard Business Review – Россия. — 2007. — No 3. — С. 73–86.
55. Мойсеєнко І. П. Інвестування : навч. посіб. / Мойсеєнко І. П. — К. : Знання, 2006. — 490 с.
56. Мозговий О. М. Міжнародні інвестиційні процеси в умовах глобальної економічної кризи : наук.-метод. вид. / О. М. Мозговий, Л. В. Руденко-Сударєва, Ю. М. Руденко, Р. В. Крисюк. — Ж. : Рута ; К. : КНЕУ, 2015. — 88 с.
57. Янковский Н. А. Инновационные и классические теории катастроф и экономических кризисов : [моногр.] / Н. А. Янковский, Ю. В. Макогон, А. М. Рябчин ; под ред. Ю. В. Макогона. — Донецк : ДонНУ, 2009. — 331 с.
58. Akerlof G. A. Animal Spirits: How human psychology drives the economy and why it matters for global capitalism / G. A. Akerlof, R. Shiller. — N.J. : Princeton University Press, 2009. — 264 p.
59. 12 фактов про контент-маркетинг, которые должен знать каждый владелец бизнеса. / Internetdevels URL: <http://alexanderbankin.ru/12-faktov-pro-kontent-marketing/>
60. Чому контент маркетинг повинен бути одним із ваших пріоритетів?. / Internetdevels URL: <https://internetdevels.ua/blog/content-marketing-benefits>
61. Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: учебник. Новосибирск: Знание, 2016. 200с